الادارة الاستراتيجية الحديثة

التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي
القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة



تأليف / عائشة يوسف الشميلي

دار الفجر للنشر والتوزيع

الادارة الاستراتيجية الحديثة

الادارة الاستراتيجية الحديثة

التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي

القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة

الطبعة الأولى 2017

تأليف : عائشة يوسف الشميلي

رقم الإيداع : 7938

ISBN : 978-977-358-369-9

الناشر

دار الفجر للنشر والتوزيع

4 شارع هاشم الأشقر - النزهة الجديدة
القاهرة - مصر
تليفون: 26242520 - 26246252(00202)
فاكس: 26246265 (00202)
Email: info@daralfajr.com

الادارة الاستراتيجية الحديثة

التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي

القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة

تأليف

عائشة يوسف الشميلي

دار الفجر للنشر والتوزيع

2017

الإهداء

فقط

إلى والدي المدفون تحت التراب

أهدي روحه هذه الثمرة

المؤلفة

المحتويات

الموضـــــــــــــــوع	رقم الصفحة

الموضـــــــــــــــوع	رقم الصفحة

المقدمة

ظهر مفهوم الإدارة الاستراتيجية بسبب التغير السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير ، وبسبب نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال ، وبسب متغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمات . كل تلك الأسباب أدت إلى اهتمام الرواد والباحثين الإداريين بالمؤثرات وبالعوامل التي تؤثر استراتيجية المؤسسة ، والاستنتاجات الأخيرة أدت إلى استبدال مصطلح سياسات الأعمال الذي كان منتشراً إلى ما أصبح يطلق عليه اليوم مصطلح الإدارة الاستراتيجية نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بشكل متوازن وكفء وفعال.

إن الكثير من الأفراد العاملين في المنظمات على اختلاف أنشطتها الإنتاجية والخدمية لا يعرفون معنى وأهمية الإدارة الاستراتيجية سوى كونها مصطلح إداري حديث غير واضح المعالم، ولهذا فكرت في تقديم بحث مبسط يمكن فهمه من جميع العاملين ولكل الطبقات الإدارية في المؤسسة سواء عامة أو خاصة أو حكومية.

ومن جهة أخرى فإن الإدارة الاستراتيجية الحديثة لها أنظمة محدثة وتعاملات متداخلة وفيها بعض الترابطات بأنظمة أخرى ولكنها ليست بالصعوبة بالنسبة لمن هم استراتيجيون ويتعاملون بالأعمال الإدارية.

هذا الكتاب يستعرض في أوله الإدارة الاستراتيجية وسنعرف أنها منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاق برسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غايتها على

المدى البعيد، بحيث تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة المعروفة والتي سوف نتحدث عنها (التخطيط ، البناء التنظيمي ، القيادة الابداعية، المراقبة والحوكمة).

يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية إلى لاقت قبولاً وانتشاراً في السنوات الأخيرة . فهذا المفهوم يسعى للإجابة على سؤالين أساسين : ما هو وضع المنشأة الحالي؟ وكيف تريد أن تصبح في المستقبل؟ ويحث مفهوم التخطيط الاستراتيجي على عمل الدراسات الشاملة ليس للواقع القريب المحيط بالمنشأة فحسب ، بل لمستويات وبيئات أبعد من ذلك . كذلك يدعو لوضع خطط بعيدة المدى ، بالإضافة إلى الخطط التنفيذية والتشغيلية القصيرة والمتوسطة المدى .

ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية.

أما التنظيم فهو بيان العلاقة بين موارد المؤسسة وبين العاملين بشكل يجعلها أكثر مرونة وأكثر وضوحاً ، والتنظيم المؤسسي يتمثل بالهياكل والخرائط المرسومة من أجل تفصيل تنظيمات الأجهزة ووحداتها الإدارية ونشاطاتها الخدمية ، وإزالة ما بها من ازدواج أو تضارب أو غموض ، ومراعاة التناسب بين حجم المؤسسة العامة والمهام المناطة بها .

تعد القيادة سواء في القطاع الخاصة أو القطاع العام من الوظائف الرئيسـية المعنيـة بعمليـات التوجيـه والتطـوير والتحـديث في أداء المنشـآت وعـنصرا هامـا لتفعيـل قـدرة المنظمات على أداء دورها وتحقيق أهدافها. ويمثل سلوك القيادات واتجاهاتها مؤشراً هاماً في معرفة نوع الجهود المبذولة من قبلها لتحسين الأداء وتطوير المنظمات والموارد البشريـة وقدرة القيادة الفعالة في تسيير استراتيجية المؤسسة والارتقاء بها نحو عالم مبدع ومتميز.

الرقابة ، يتطـرق هـذا التعريـف إلى جانـب مهـم لـلإدارة الاسـتراتيجية وهـو الرقابـة والمتابعة والتطوير المستمر الذي يأتي نتاجاً لعمليات التقويم وفقـاً لرؤيـة واضـحة وقـدرة فائقة للإدارة العليا على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة، وبنظام متكامـل يتكـون مـن بنيـة متفاعلـة مـن الأنظمـة الوظيفيـة الفرعيـة إلى جانـب المنـاخ التنظيمـي والثقافـة التنظيمية . ويعتبر هذا التكامل الاستراتيجي شرطا جوهريا للكفاءة والفاعلية . أما مفهـوم الحوكمة فهو حديث نوعا مـا ، يتمثـل برقابـة الحكومـة أو السـلطة العليـا عـلى أجهزتهـا ووزاراتها أو شركاتها بوضع الضوابط والقـوانين التـي تضـمن السـلام المهنـي وعـدم تعـدي الحقوق ، هذا بجانب ما يسمى بالمساءلة والعقاب حسب القوانين الموضوعة مـن جانـب الجهة المسيطرة.

الفصل الأول

الإدارة الإستراتيجية

تعاريف

الإدارة الاستراتيجية

البعض يظن أن كل مدير يستطيع أن يكون مدير لأي إدارة أخرى أو لأي مستوى كان ، ولكن ەذا الظن ليس بصحيح ، لأن الأمر يعتمد على مؤهلات وخبرات بكل نوع من الإدارة كما يحتاج إلى مهارات فردية وتخصص علمي ومعرفة متجددة بأنواع أنشطة تلك الإدارة ، أضف إلى أن قيادة المؤسسة ككل تحتاج إلى رؤية وتصورات أبعد من هذا ، فإدارة المشتريات تختلف عن إدارة التسويق أو عن إدارة الانتاج وهم لنفس القطاع الواحد فما بالنا بإدارة الأفراد عن إدارة العقود مثلا ، كتابنا هذا يتحدث عن الإدارة الاستراتيجية وهي أهم نوع من الإدارة فهي مرتبطة ارتباطا وثيقا بل هي حلقة الوصل بين التوجهات العليا للمؤسسة و بين كيفية إدارة المؤسسة نفسها لتحقيق تلك التوجهات. سنتعرف أولا في هذا الجزء إلى معنى مصطلح الإدارة والاستراتيجية وعلاقتها بالتخطيط .

فالإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد والموارد باستخدام أساليب معينة وذات جودة وانفراد لتكون إدارة ناجحة.

وتعرف كلمة استراتيجية بأنها خطة أو سبيل للعمل، والذي يتعلق بجانب عمل

يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل وبطبيعة الحال فإن هذا المفهوم لا يعكس المضمون العلمي للاستراتيجية حيث لا يمكن دائما تحديد تلك الأعمال ذات الأهمية الدائمة للمنظمة ككل بالخطة فقط، وعليه فقد ازداد الاهتمام بتحديد مفهوم الاستراتيجية بحيث يمكن أن تساعد في تطبيقها واستخدامها من قبل القائمين على ممارسة العمليات الإدارية للمنظمة ووفقا لوجهة النظر هذه فإن الاستراتيجية هي خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

أما الإدارة الاستراتيجية فهي سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنشأة. ويطلق على هذه القرارات والتصرفات بالقرارات الاستراتيجية فهي عملية تقوم بها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل وكذلك أداء المنشأة من خلال التنفيذ المناسب والتقويم المستمر للاستراتيجية الموضوعة لتحقيق الأهداف. وتتضمن الإدارة الاستراتيجية تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل. (مصدر7 صفحة 68) .

وبنفس الاتجاه فقد عرف ثومبسون واستركلاند 1996 Thompson and Strickland الإدارة الاستراتيجية بأنها وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية). وأشار ثوماس (Thomas) إلى الاستراتيجية على أنها تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المؤسسة على المدى البعيد، والتي تكفل تحقيق التلاؤم بين المؤسسة ورسالتها.

وقد عرف (شاندلر) الاستراتيجية بأنها تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها على

المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات. كما عرفت 2003 Shapiro الاستراتيجية بأنها عبارة عن أسلوب شامل، قائمة على فهم السياق العام الذي تعمل به، كما تشمل مواطن القوة والضعف والمشكلة التي تحاول معالجتها والتصدي له . وعند (كوتلر) الإدارة الاستراتيجية هي عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة.

(مفهوم الاستراتيجية: هي عملية خلق نموذج الأعمال يستند إلى بيانات قابلة للقياس وتستخدم لاتخاذ قرارات الأعمال الأكثر ذكاء عن طريق طرق مختلفة لزيادة الإنتاجي و والاحتفاظ بالعملاء والحصة السوقية وتخفيض التكاليف وتشجيع الأفراد على المشاركة والتجاوب وتنفيذ تكنولوجيا جديدة والنفاذ إلى الأسواق المستهدفة، وإشراك العملاء وتعظيم القيمة للمساهمين. والاستراتيجية تستخدم لتطبيق سياسات وإجراءات معينة لتحقيق هدف في النهاية وهذا الهدف هو الفوز أو تحقيق المركز المتميز عن الغير) .

مصدر (5) صفحة 85.

إذن، الإدارة الاستراتيجية هي علم وفن وقيادة عملية حشد الموارد و عناصر المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمه أو منتجات أو خدمات باستخدام أساليب التخطيط ، التنظيم ، بيان الاجراءات ، الرقابة والتطوير واتخاذ القرارات.

وهي أيضا بأنها تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها حيث تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير وأنظمة معلومات الحاسب الآلي وذلك

بغرض تحقيق نجاح المؤسسة.

ويكمن جوهر الإدارة الاستراتيجية في التخطيط طويل المدى ، والذي يهدف إلى تخصيص الموارد وصولاً إلى أهداف معينة ارتأتها المؤسسة بهدف الارتقاء والنمو أو الاستقرار حسب المؤثرات والضغوطات أو المخاطر التي تتعرض لها أو الفرص التي يمكن أن تستفيد منها.

التخطيط الاستراتيجي

ويأتي تعريف التخطيط بما أنه مرتبط بعملية وضع الاستراتيجية بأنه عملية عقلية يقوم عن طريقها الفرد بوضع برنامج مستقبلي لتحقيق أهداف معينة باستطلاع ما يرغب في تحقيقه في المستقبل ووضع الأساليب والوسائل المتاحة للوصول إلى الأهداف المطلوبة.

والتخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وأن يضمن أن أفراد المؤسسة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف. وبالطبع فالمقصود بكلمة " استراتيجي " هو إضفاء صفة النظرة طويلة الأمد والشمول على التخطيط.

وحسب (معهد ستانفورد) : (هي الطريقة التي تخصص بها الشركة مواردها وتنظم جهودها الرئيسة لتحقيق أغراضها). وحسب تعريف (كبنر): هي صورة التوجه الى ما يجب أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً. وحسب (أومايا): فإن جوهر الاستراتيجية في الاتيان بالأساليب والاجراءات الهادفة بشكل مباشر الى تغيير نقاط القوة للمنظمة مقارنة نسبياً بمنافسيها. والهدف النهائي للاستراتيجية هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار إذ من خلالها نستطيع أن نحدد الوقت

الملائم للتحرك أو التريث أو الغاء القرار أو تجميد الاجراء.

ويـرى جودسـتين ونـولن وفـايفر (Goodsten, Nolan & Pfeiffer, 1993) أن التخطيط الاستراتيجي عمليـة توجيـه وتكامـل للأنشـطة الإداريـة والتنفيذيـة في المؤسسـة لرؤية المستقبل، وتطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق ذلك المستقبل.

ويعــرف كوفمان وهيرمــان (Kaufman & Herman, 1991) التخطــيط الاسـتراتيجي بأنـه عملية للتجديـد التنظيمـي، حيـث يتـوفر إطـار عمل للتحسين وإعادة هيكلة البرامج والإدارة وتقييم لتقدم المؤسسة.

(*http://www.hrdiscussion.com/hr110227.html.*)

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن القـول أن التخطـيط الاسـتراتيجي هـو عمليـة توجيه لأنشطة المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، عبر تحليـل البيئـة الخارجيـة والداخليـة لها، ووضع خطط اجرائية لردم الفجوة بين الوضع القائم والوضـع المرغـوب فيـه ، ويوجـه بتنمية الفكر الشامل لدى أعضاء المؤسسة عبر بناء الرؤية المشتركة لكيفيـة خلـق التكامـل بين أهداف الوحدات الفرعية وأهداف المؤسسة ككل.

والجدير بالكر أن التخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية وليس الإدارة الاستراتيجية بعينها لان الإدارة الاستراتيجية تعني أيضـاً إدارة المخـاطر وإدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة المـوارد وإدارة البيئـة في نفـس الوقـت ، فالإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معا ، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد .

إن الإدارة الاستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة .

وتختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي ، فالإدارة الاستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه وإغناءً لأبعاده ، فالتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية وليس الإدارة الاستراتيجية بعينها لان الإدارة الاستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة المخاطر والطوارئ وإدارة البيئة في نفس الوقت ، فالإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معا ، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد .

لماذا الإدارة الاستراتيجية ؟

إن الإدارة الاستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة يسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر .

و من المهام الرئيسية للإدارة الاستراتيجية هو متابعة وتقييم أداء المؤسسة ، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية ، فإلى جانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية ، وما تتضمن هذه المجالات

والأنظمة من عناصر قوة وضعف ، تقوم الإدارة الاستراتيجية بتجديد مركز المؤسسة الاستراتيجية وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطور في الصناعة ، ويعتبر التكامل الاستراتيجي شرطا جوهريا للكفاءة والفاعلية .

وتتضح أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة، وهذه التحديات :

أ) تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال

يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال ، لذلك على صانع الاستراتيجية مواكبة التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغيير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم .

ب) زيادة حدة المنافسة

لقد أصبحت المنافسة الكونية حقيقة واقعة ابتداءً من أشباه المواصلات إلى خدمات التنظيف ، كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة ، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي الاستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المؤسسة بوضع حرج .

ج) كونية الأعمال

لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات ، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية ، حرية التبادل التجاري ، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية واقل محلية من ذي قبل .

د) التغير التكنولوجي

تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال ، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات ، فان عدم مواكبة هذا التغير يضع المؤسسة في مواجهة تهديد حقيقي ، وعادة تهيئ إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة .

هـ) نقص الموارد

من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي لذلك يتطلب في الإدارة الاستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول عل المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسئولية الاجتماعية .

و) التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة

أصبحت المعرفة قوة استراتيجية ويمكن ان تشكل ميزة استراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا ، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو

تطوير المنتجات الحالية ، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني ، إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية ، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعوا الاستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرجح نجاح المؤسسة أو فشلها .

ز) عدم الاستقرار في أوضاع السوق

يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة ، تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونيته ، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق ، كل هذه المظاهر وغيرها تضع منظمات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات استراتيجية بعيدة المدى ، لذلك كنتيجة للتحديات الآنفة الذكر ، لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الاستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة.

(*http://www.hrdiscussion.com/hr90579.html*)

وقد دلت إحدى الدراسات التي قام بها كل من (ليون وهاوس) عام 1970 م على أن الشركات ومنظمات الأعمال التي أخذت بمفهوم الإدارة الاستراتيجية و التفكير والتخطيط الاستراتيجي في قطاعات صناعة الأدوية والمعدات والآلات، وهي شركات تنظر إلى المدى البعيد في سياستها ، وهي فاقت بكثير الشركات ومنظمات الأعمال الأخرى المماثلة التي لم تأخذ بهذا المفهوم. وذلك في نتائج مؤشرات المبيعات ومعدل العائد على رأس المال المملوك والعائد على الأسهم والعائد على رأس المال المستثمر.

وأكدت دراسة اخرى أجراها كل مـن (ايسـتلاك ومكدونالـد) ان المـنظمات التـي استخدمت مفهوم التخطيط الاستراتيجي تميزت بمعدل نمو عال جداً في المبيعات والأمـوال. ودراسة اخرى قام بها كل من (كارجرو واليك) أكـدت أن المـنظمات التـي أخـذت بمفهـوم التخطيط الاستراتيجي فاقت المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم في ثلاثة عشر مـؤشراً مـن مؤشرات الأداء للمنظمة. أما الدراسة التي قام بها كل من (شوافلر وبازل وهيني) عـلى 57 منظمة أعمال كبيرة فقد دلت على أن المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قد فاقت تلك التي لم تعتمده في معدل الفائدة على رأس المال المستثمر.

(*http://www.khayma.com/madina/m3-files/manag-str.htm*)

الإدارة الاسـتراتيجية لعـا دور كبـير في تنميـة التفكـير الاسـتراتيجي لـدى المـدراء وتحديد الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المـنظمات المنافسـة ، وتمـنح إمكانيـة امتلاك الميزة التنافسية وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفـاءة الفاعليـة . تشـكل الإدارة الاستراتيجية إطارا لتوجيـه المراحـل الأخـرى لـلإدارة ويتضـمن التوجيـه لـبعض الوظـائف الإدارية مثل تصميم البرامج، ووضع الموازنات الخاصة بـالبرامج، ووضـع الهياكـل، وتطـوير الموارد البشرية، وتقييمها. كما توفر إرشادات لتوجيه الموارد والمهـارات إلى النشـاطات ذات الأولوية القصوى.

وبشكل عام الإدارة الاستراتيجية ليست عمليـة سـهلة التطبيـق، بـل هـي عمليـة صعبة تتطلـب بـذل المزيـد مـن الجهـود فهـي تتطلـب بـذلك مجهـود فكـري وكثـير مـن الانضباط والالتزام. كما أن الرغبة والمهارة مطلوبـة لاختيـار المسـارات الزمنيـة لـلأداء بـدلا

من الانتظار حتى وقوع الأحداث والأزمات التي تدفعنا إلى اتخاذ رد فعل مواجه بطريقة عقيمة. وفي العديد من الأحيان يكون الانتظار بسبب عدم التأكد مما يجب علينا عمله و سبباً في تأخرنا للغاية عن اتخاذ إجراء فعال أو حتى تحملنا لنتائج سلبية كبيرة. وبسبب الأهمية الكبيرة التي حظي بها التخطيط الاستراتيجي في الوقت الراهن، نجد أن الكثير من برامج تطوير الذات قد بدأت في تطبيق أساليبه لتحقيق التطوير الفردي والارتقاء بالمهارات.

الأهداف العامة للإدارة الاستراتيجية

النقاط التالية هي ملخص الهدف من وجود الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة :

1. يوضح الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المؤسسة.
2. يحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة.
3. يزيد مستوى الالتزام نحو المؤسسة وأهدافها.
4. يحسن نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات.
5. يزيد من احتمال توفير الدعم وتطوير الأفراد.
6. تحديد الأولويات والمصادر اللازمة.
7. زيادة القدرة على التعامل مع المخاطر الخارجية.
8. المساعدة في إدارة الأزمات.
9. تهيئة المؤسسة داخليًا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
10. تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل

والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.

11. إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.
12. زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
13. التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
14. تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرًا وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
15. وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معنية يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
16. تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة حيث يوجد المعيار الذي يوضع الرسائل الغامضة.
17. وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
18. الاستخدام الأمثل للموارد المالية من تخفيض التكاليف ورفع الأرباح من خلال مراقبة الأداء المالي.
19. تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها في حال الأزمات.

الإدارة الاستراتيجية علم له خطوات ومراحل متفق عليها في الفكر الإداري، والإدارة الاستراتيجية علم وفن ويتمثل العلم في مجموعة من المبادئ المستقرة في الفكر الإداري

ويتمثل الفن في قدرة المدير على تطويع تلك المبادئ بما يتفق مع طبيعة المؤسسة التي يعمل بها كما سنرى لاحقا.

تاريخ الإدارة الاستراتيجية

لقد استعملت كلمة استراتيجية قديما في الاستعداد والتهيؤ للحرب بتحديد خطة لحركات الجيش بشكل عام لتحقيق هدف معين وهذه الكلمة لغويا تعني فن الجنرال وهي ذات مصدر يوناني من (استراتيجية STRATEGOS والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية ،وتتميز الاستراتيجية عن فن الجنرال بالتكتيك Tactical لعمومتها في فن الحرب . إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجال نشاطها حيث يعتبر التكامل الاستراتيجي شرطا جوهريا للكفاءة والفاعلية لأداء المؤسسة.

(مصدر 7 صفحة 67).

تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومن بعده مفهوم الإدارة الاستراتيجية، حيث أخذ المشهد العالمي اليوم ويعود الفضل إلى تطوير هذا المفهوم وتطبيقه في الإدارة إلى أستاذ جامعي في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد الأمريكية ويدعى الفرد.

وتعتبر الإدارة الاستراتيجية هي ذروة الإبداع الإداري في الفكر والتطبيق ولعل (الفريد شاندلر) أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية كان أول من اهتم بالاستراتيجية من بين علماء الإدارة المعاصرين، وذلك حينما استعرض في كتابه الذي

أصدره عام 1962 الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الاستراتيجية. وفي عام 1965 أعدت أستاذة الإدارة في جامعة اشتون (جوان ودورد) بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية بالتقنية والاستراتيجية المعتمدة.(وفي عام 1976 عرض (وهلين وهنجر) مفهومهما للإدارة الاستراتيجية من خلال بحث أجرياه انتهيا فيه إلى نموذج شامل للإدارة الاستراتيجية، ثم جاء العالمان (كبنر وتريجو) ليخوضا في مضمار الاستراتيجية من خلال القول بأن (قوة الدفع) التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للشركة هي التي تشكل الإطار العام للاستراتيجية حيث إن تحديد (قوة الدفع) يساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر ما بين الاستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها.

ولعل الكتاب الصادر في عام 1985 للمستشار في مجموعة مكنزي الأستاذ (أومايا) بعنوان (العقل الاستراتيجي) يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان، وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة.

وفي عام 1991 جاءت نظرية (جون ثومبسون) حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الاستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول الى الهدف، ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة.

وفي عام 1991 أيضاً، أصدر المستشار الاداري لدى مجموعة (مكنزي) السيد " لينشي أوهامي" مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان: (الاستراتيجية) يوضح فيه

أن تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة، وليس من منطلق التغلب على المنافس، وانتهى الى تقديم ما سمي بالاستراتيجية المعاصرة التي ترتكز على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة).

مصدر (*3*) صفحة *31*.

وفي عام 1992 أصدر الأستاذ في جامعة كاليفورنيا (جورج يب) كتاباً انتقد فيه الشركات المتعدية الجنسية من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولا تمتلك استراتيجية عالمية شاملة حيث توصل الى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية (كوكا كولا – ماكدونالد - كانون - فولكس فاجن) وانتهى الى ضرورة قيام هذه الشركات بتغير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتنميط والاستفادة من التعليم الذاتي.

أنواع الاستراتيجيات

لقد اختلف علماء الإدارة في وضع تصنيف للاستراتيجية ، منهم من رتبها حسب نوع الإدارة (الإدارة بالأهداف أي من أعلى إلى أسفل ، والإدارة بالنتائج من أسفل لأعلى) ، ومنهم من صنفها حسب نوع المنتج أو الخدمة والبيئة المحيطة والحالة السوقية ، وهناك الكثير من التصنيفات ولكن ما يهمنا في هذا الكتاب هو أنواع الاستراتيجية المتداولة في المؤسسة الواحدة ، لا سيما المؤسسة الخدمية والحكومية. والتالي ملخصها:

1- استراتيجية المؤسسة Corporate Strategy :

وتعرف على أنه ادارة الأهداف التي تحـدد الخصـائص المميـزة للمنظمـة والتـي تميزها عن المنظمات الاخرى ، والرسالة الأساسية لهذه المؤسسـة ، والمنـتج والسـوق الـذي سوف تتعامل معه، وعملية تخصيص الموارد وادارة مفهوم المشاركة بين وحـدات الأعـمال الاستراتيجية التي تتبعه والأهداف الخاصة بالإدارة والاستراتيجية على مستوى المؤسسة.

وهى تصف التوجهات العليا للمنظمة الكلية بما يعكـس اتجاهاتهـا العامـة نحـو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيـق التـوازن في مـزيج منتجاتهـا. واسـتراتيجية المؤسسة محدد للقرارات التي تحدد نـوع الأعـمال والتـي يجـب أن تـرتبط بهـا المؤسسـة وكـذلك تـدفق المـوارد والأمـوال مـن وإلى أقسـام المؤسسـة وأخـيراً علاقـات المؤسسـة مـع المجموعات الرئيسية في البيئة.

ومن الأهداف الخاصة بالإدارة والاستراتيجية على مستوى المؤسسة وهي:

- تحديد الهدف من تكوين المؤسسة
- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.
- تحديد المنتج /الخدمة والسوق.
- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة.

- ماهي الصورة التي ترغب المؤسسة في تركها بأذهـان أفـراد المجتمـع عنهـا اليـوم وبعد 30 سنة؟
- ماهي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المؤسسة في أن يؤمن بهـا الأفـراد الـذين يعملون لديها؟
- ما هو نوع التوسع المستقبلي الذي تهتم به المؤسسة؟
- خطط إمكانية المنافسة أو الاندماج؟

2- استراتيجية الأعمال Business Strategy :

يطلق عليها أحيانـاً الاسـتراتيجية التنافسـية Competitive Strategy وعـادة مـا توضع على المستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية ، وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين.

وهي ادارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشـارك في أغـراض المؤسسـة ككـل. وتقـع مسـؤولية الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق النسق الثاني من رجال الإدارة في المؤسسة والمتمثل في نائب رئيس المؤسسة أو القائم بمسؤوليات متابعة العمليات.

من الأهداف الخاصة بالإدارة والاستراتيجية على مستوى قطاع الأعمال:

- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف يقوم (قطاع العمل) بتقديمها الى الأسواق؟
- من هم المستهلكون المحتملون؟

- كيف (ل قطاع العمل) أن تنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي؟
- كيف يمكن ل قطاع العمل أن يلتزم بفلسفة ومثاليات المؤسسة ويساهم في تحقيق أغراضها؟

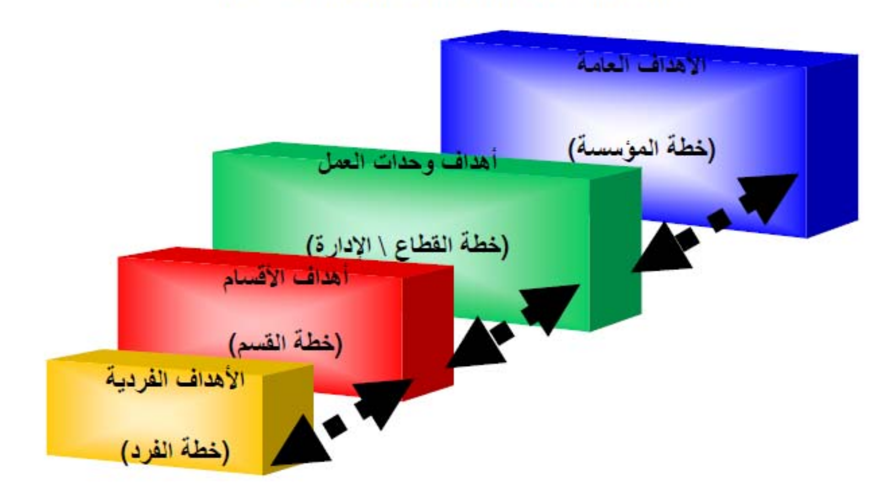
3- الاستراتيجية الوظيفية Functional Strategy :

تتعلق أساساً وتهتم بالكفاءة فهي تطور وتضع الاستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية. وتقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي الى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً، (الانتاج، التسويق، التمويل، الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الاستراتيجية الوظيفية .والمستوى الاداري يمثل عملية ادارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمؤسسة والذي يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرار المؤسسة فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الاستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وبعمليات تخصيص التدفقات النقدية.

وفي مجال الإدارة الاستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب.

ان الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المؤسسة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات آما ، تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والتزام الاداري بمجموعة من السياسات العامة.

ربط أهداف الأفراد بالأهداف الإستراتيجية العامة



شكل يوضح ترابط الأهداف

من المسؤول عن الإدارة الاستراتيجية؟

يمكن حصر هذه المسؤولية ضمن ثلاث جهات رئيسية هي : الإدارة العليا ، الصف الثاني لها ، الخبراء الذين يعملون بصفة دائمة والاستشاريين الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم خارجة المؤسسة.

وفي الغالب تكون الإدارة العليا هي المسؤولة مسؤولية كاملة عن القيام بالإدارة الاستراتيجية وغالباً ما يتمثل ذلك في مجلس ادارة الشركة ورئيسها أو في المدير العام أو في العضو المنتدب وعندما يكون للمنظمة عدد من وحدات الأعمال الاستراتيجية فإن نواب الرئيس كرجال الصف الثاني للإدارة العليا عادة ما يقومون بهذه الإدارة.

(ملخص من مصدر (*4*) صفحة *61*).

وتعين الإدارة عدداً من الخبراء في الإدارة الاستراتيجية وذلك كاستشاريين

يساعدون الإدارة العليا في القيام بوظيفة التخطيط الاستراتيجي وكثيراً ما تستعين المنظمات بعدد من الاستشاريين المختصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والفرق بين الخبراء والمستشارين ان الأخيرين يشاركون في عملية الإدارة الاستراتيجية ككل أي التخطيط والتنفيذ أما الخبراء فهم يخدمون في مرحلة واحدة فقط من مراحل الإدارة الاستراتيجية هي التخطيط والتوجيه.

ويتضمن ذلك التوجيه لبعض الوظائف الإدارية، مثل تصميم البرامج، ووضع الموازنات الخاصة بالبرامج، ووضع الهياكل، وتقييم المشاريع الجديدة ، وتطوير الموارد البشرية، وتقييمها ، مراجعة القوانين والأنظمة بما يتناسب بالمستحدث من الخطط والبرامج . كما توفر إرشادات لتوجيه الموارد والمهارات إلى النشاطات ذات الأولوية القصوى أي أنه يتضمن اختيار أولويات محددة للتطبيق.

(تعتمد الإدارة الاستراتيجية على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل، وتعود بالفائدة على أعضاء المؤسسة والمجتمع).

مصدر(*3*) صفحة *76* .

لماذا تفشل بعض المؤسسات في الإدارة الاستراتيجية ؟

في الحقيقة لا يوجد مؤسسة فاشلة في الإدارة الاستراتيجية إذا كانت مازالت مستمرة في العمل والإنتاج أو تقديم الخدمة، ولا زال لديها متعاملين ، ولكن هناك تباين في أن مؤسسة قوية استراتيجيا وأخرى متوسطة وغيرها ضعيفة. وكل مؤسسة قوية تنافس مع غيرها في تطوير الأنظمة الاستراتيجية وعمل البحوث من أجل الارتقاء بعملياتها وانتاجها. ولكل ضعف الإدارة الاستراتيجية لدى بعض المؤسسات يعود لأسباب عدة

نذكر منها:

- التخطيط ضعيف أو أن الخطة الاستراتيجية غير واضحة.
- جوانب التحليل وتحديد العوامل المؤثرة ضعيف.
- الرؤية والرسالة لا تتماشى مع السوق الحالي والمستقبلي.
- التخطيط المالي ووضع الموازنات ضعيف.
- عدم توضيح ماهية وصورة المؤسسة في السوق أو لدى المتعاملين.
- عدم التأكد من الظروف المالية أو مصادر التمويل أو الأثر الربحي.
- عدم رغبة السلطة العليا في المؤسسة في الإفصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة خاصة عندما يكون في هذه التغيرات مساس بمصالح سائدة مما يؤدي إلى التضارب في عملية التخطيط وعدم وضوح الأهداف.
- عدم وضوح المسؤوليات في مختلف وحدات المؤسسة.
- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية وإهمال المشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بتطور المؤسسة على المدى الطويل.
- تميل الإدارة إلى أن تقبل نظام التفكير أو التخطيط الاستراتيجي في أوقات الأزمات ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النظام التقليدي.
- الاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية كافة المستويات الإدارية.
- نظام الحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الاستراتيجية المرسومة للأجل الطويل.
- وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها أي دون تهيئة الثقافة المؤسسية

الموائمة لهذه النظم.

- عدم توفر نظام معلومات متكامل وديناميكي.
- عدم تشجيع التفكير ألابتكاري إجمالاً بسبب سيطرة النمط البيروقراطي في الإدارة والتخطيط.
- القيادة الغير كفء والغير الفعالة وعدم التواصل والترابط الداخلي سبب رئيسي في فشل تطبيق او تطوير الاستراتيجية.
- المستوى الاداري ومعرفة المناهج الادارية الحديثة واستخدامها من اجل تسيير العمل مطلب حيوي وحديث لابد منه من اجل المرونة وتبني الطاقات الفعالة.
- عدم تعاون الادارات والوحدات بمتابعة الخطة وعدم التعاون المتوازي مع بعضها وكذلك التعاون الرأسي مع الإدارة العليا والاستراتيجية بما يخص التغذية الراجعة وتسليم التقارير .
- عدم الاعتراف أو الاعتماد على الإدارة الاستراتيجية كسلطة قائدة للمؤسسة.

عناصر الاستراتيجية

إن استراتيجية المؤسسة العامة حسب الوثيقة الموضوعة لها تتكون من الرؤية ، الرسالة ، القيم ، الأهداف العامة والفرعية ، الخطة الاستراتيجية العامة ، الخطط البديلة ، المشاريع الضخمة ، قائمة المخاطر ، قائمة العملاء والشركاء الاستراتيجيين ، ووثائق التعاون الاستراتيجي ، ووثيقة الولاء للمتعاملين ، وغيرها من الوثائق حسب نوع وحجم المؤسسة وخدماتها أو نشاطها المعتمد.

من أهم مهام إدارة الاستراتيجية عند الانتهاء من عملية التخطيط ووضع استراتيجية للمؤسسة ككل بتحضير ما يسمى بالوثيقة الاستراتيجية وهي عبارة عن مسودة مكتوبة على الورق كتوثيق للتخطيط النهائي من أجل مراجعتها من قبل متخذي القرار، فهذا هو الوقت المناسب لاستشارة الصف الأعلى من المسئولين لتحديد ما إذا كانت هذه الوثيقة قابلة للترجمة إلى خطط إجرائية، والتأكد من أن الخطة تجيب على الأسئلة المفتاحية والمهمة حول الأولويات والتوجهات بتفاصيل كافية. وهي تحوي في مجمل ما ذكرناه في فقرة عناصر الاستراتيجية.

هذا من ناحية، ولكن للوثيقة الاستراتيجية هدف آخر هو الرسم الخرائطي لمسار الخطط بحيث تكون واضحة ومفهومة للجميع لتسهيل عملية أداء أنشطة المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كذلك لتسهيل عملية المتابعة والحوكمة من الإدارة العليا.

الفصل الثاني
التخطيط الاستراتيجي

ظهر التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات. وأدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، وأصبحت الإدارة الاستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد. ويتم استخدام تعبير " الإدارة الاستراتيجية " للتعبير عن ذات المفهوم الذي يعكسه التخطيط الاستراتيجي. وتشجع الإدارة الاستراتيجية على أن يتم العمل في المنظمات في ظل مفاهيم اللامركزية والتفويض، وذلك في الإطار الاستراتيجي للتوجيه طويل الأجل.

قبل أن نذهب إلى عملية التخطيط ومراحل تصميم الاستراتيجية ، نستعرض لكم أهم نماذج التخطيط المعروفة والتي لا تزال بعض المؤسسات تطبقها .

نماذج التخطيط وتصميم الاستراتيجية

التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى الوصول إلى أفضل مجالات العمل وطرق المنافسة بناء على قدرات وإمكانيات المؤسسة ومتغيرات السوق والمتغيرات الخارجية وطلبات العملاء وتحليل المنافسين ، وأتت نماذج كثيرة على مر السنين تبنتها المؤسسات ولخصوا بعض النظريات بنماذج مطبقة لعلماء اشتهروا بتطبيقات التخطيط الاستراتيجي . وعلى مر السنين والتغيرات لم تخلوا هذه النماذج من التطورات

واستحداث النظريات المطورة من أجل الكفاءة والفعالية.

وبعض المؤسسات تدمج أكثر من نظرية حسب ما تراه مناسبا لمؤسستها ، وهذا الدمج يحتاج إلى المام وخبرة وبعد نظر في المستقبل بالنسبة للتخطيط ومتابعة الأداء بشكل دوري. ومن هذه النظريات والنماذج نذكر التالي:

1- نموذج كوفمان 1996

يعتبر هذا النموذج من الأساليب الشائعة في التخطيط الاستراتيجي حيث ظهر بواسطة روجر كوفمان ويتكون هذا النموذج من ثلاث مراحل وهي:

1. مرحلة الرؤيا الكلية وتشمل: الرؤية، الرسالة، الاحتياجات والأهداف الاستراتيجية.
2. مرحلة التخطيط وتشمل: تحليل الواقع، تحديد الأهداف البعيدة والقريبة، وصياغة الخطة.
3. مرحلة التطبيق والتطوير وتشمل: إعداد الخطة التنفيذية، تحليل الموارد وتأمينها، التقويم والتطوير المستمر، التطبيق، تحليل الفاعلية والإتقان.

2- نموذج جودستين 1993

ويشتمل هذا النموذج على ثمان خطوات أساسية وهي:

1. تحديد القيم المؤسسية
2. استخلاص رسالة المؤسسة
3. بناء النموذج الاستراتيجي
4. اعتبارات التطبيق من خلال تحليل الفجوات
5. مراقبة الأداء
6. وضح الخطة العملية للتنفيذ

7. وضع الخطة البديلة لتنفيذها عند الحاجة

8. البدء بالتنفيذ

3- نموذج فوغ 1996

يقسم هذه النموذج عملية التخطيط الاستراتيجي إلى خمس مراحل كالتالي:

1. مرحلة قاعدة التخطيط: حيث يتم تحليل الوضع الراهن، تحليل الوضع الداخلي، القيم والمبادئ، تحديد القضايا والأوليات.
2. مرحلة النتائج المرجوة: وتتضمن الرؤيا والتصور، الرسالة، وكذلك الأهداف العامة.
3. مرحلة كيف؟: وتشمل الاستراتيجيات والبرامج.
4. مرحلة التطبيق والتنفيذ: وتشمل أهداف وبرامج محددة.
5. مرحلة المراجعة: وتشمل نظام التغذية الراجعة .

4- نموذج ستينر 1979

قسم ستينر عملية التخطيط الاستراتيجي إلى ست مراحل وهي:

1. مرحلة التخطيط للتخطيط وتشمل:
   - توقعات الأطراف الخارجية
   - توقعات الأطراف الداخلية
   - بيانات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل
   - التحليل الرباعي (نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات)
2. مرحلة بناء الخطة وتشمل:
   - بناء الخطة
   - الرسالة

- الأهداف الاستراتيجية
- الأهداف الإجرائية
- السياسات
- الخطة التنفيذية

3. مرحلة الخطة متوسطة المدى
4. مرحلة الخطة قصيرة المدى
5. مرحلة التطبيق
6. مرحلة التقويم والمراجعة

5- نموذج جون برايسون 2003

حدد برايسون عشر خطوات للتخطيط الاستراتيجي متمثلة في:

1. البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي والاتفاق عليها
2. توضيح الصلاحيات التنظيمية للمؤسسة
3. توضيح المهمة التنظيمية وقيمها في المؤسسة
4. تقييم البيئتين الداخلية والخارجية لتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات
5. تحديد القضايا الاستراتيجية التي تواجه المؤسسة
6. صياغة الاستراتيجيات للتعامل مع القضايا
7. مراجعة الخطة أو الخطط الاستراتيجية واعتمادها
8. تكوين رؤيا تنظيمية فاعلة (رؤية النجاح)
9. وضع خطة فعالة للتنفيذ

10. إعادة تقييم الاستراتيجيات وعملية التخطيط الاستراتيجي

6- نموذج فورد 1999

ويتألف هذا النموذج من ثلاثة مراحل أساسية هي الحاضر والتخطيط والمستقبل وتتمثل هذه المراحل بخمسة عناصر أساسية كالتالي:

1. الرؤية: وهي التي تقود الإدارة إلى الأمام مع وجود تصور لما تريد الإدارة أن تكون عليه في المستقبل.
2. القيم: وتمثل المرجعية الحاكمة لأنشطة وبرامج الإدارة.
3. الحاضر: أي انطلاقة للمستقبل.
4. الرسالة: الصورة التفصيلية لما ستقوم به الإدارة للوصول لرؤيتها وحلمها الأساسي، وهي تركز على المدى القريب.
5. الاستراتيجيات: وتمثل مجموعة القرارات والإجراءات والنشاطات التي من شأنها تحقيق الرسالة وبالتالي الرؤية النهائية.

(الشبكة العربية للإدارة

http://www.arabmn.com/archives/370.

7- نموذج التخطيط ببطاقات التوازن نورتن و كابلان 1992

في 1992 ، نشرت مقالة بواسطة روبرت كابلن و ديفيد نورتون بعنوان "بطاقة قياس الاداء المتوازنة لقياس دوافع الاداء" في دورية هارفارد للأعمال مما تسبب لكثير من الانتباه لهذه الطريقة ، الامر الذى زاد من مبيعات الدورية ، تعتبر بطاقة قياس الاداء المتوازنة ترجمة الاستراتيجية للمؤسسة. طور هذا النموذج على يد العالمين روبرت كابلان و ديفيد نورتن بجامعة هارفرد عام 1992 وانتشرت بشكل كبير بين الشركات وفي عام

1996 أصبح واضحا أنها أداة فعلية لترجمة استراتيجية أي مؤسسة . و بنهاية عام 2000 قامت 60% من أكبر ألف شركة في الولايات المتحدة يتبني هذا النموذج كمفهوم جديد في إدارة الأداء .

وعرف كلا من Kaplan & Norton بانه نظام يقدم مجموعة متماسكة من الافكار والمبادئ وخارطة مسار شمولية للشركات للتعريف برؤيتها ورسالتها بمجموعة مترابطة من مقاييس الاداء ، والتي تساهم بإنجاز الاعمال ووضع استراتيجية الاعمال كذلك نعد من أحد الوسائل التي تحقق اتصال استراتيجية الأعمال بين التنسيق بين الاداء الفردي والتنظيمي ووصولا الى اهداف المؤسسة، ويتضح من هذا التعريف نظرتهما للبطاقة باعتبارها نظاما متكاملا وهو يتكون من انظمة فرعية متفاعلة لتحقيق الاهداف المطلوبة من عملية التقييم بعد ذلك.

(*http://www.hrdiscussion.com/hr6812.html* + التواريخ وأرقام النسب من عرض تقديمي للأستاذ عبدالسلام أبو ملحة نشر بتاريخ *15* ابريل *2003* لشركة الاتصالات السعودية.).

إن طريقة بطاقة قياس الاداء المتوازنة لروبرت كابلن و ديفيد نورتون منهج استراتيجي ، ومعيار قياس أداء النظام الاداري، و يمكّن التنظيمات ليترجم رؤية الشركة واستراتيجيتها الى التنفيذ ، بحيث تقوم فكرة بطاقة الأداء المتوازن على توزيع مجموعة متوازنة من الأهداف على الأبعاد التي تمثل طبيعة عمل المؤسسة والتي قد تختلف من حيث الوزن من شركة الى أخرى، ولكن غالبية الشركات تشترك في استخدام الأبعاد الأربعة الأساسية وتحاول التوازن بينها، وهذه الأبعاد هي:

1) العملاء

يقيس هذا البعد المعايير الخارجية التي تحدد المكانة الحالية والمستقبلية للمنشأة في نظر المشتركين والموردين ، وتظهر المقاييس والمؤشرات في هـذا البعـد حصـة السـوق ورضى المشتركين ورضى الموردين.

2) العمليات الداخلية

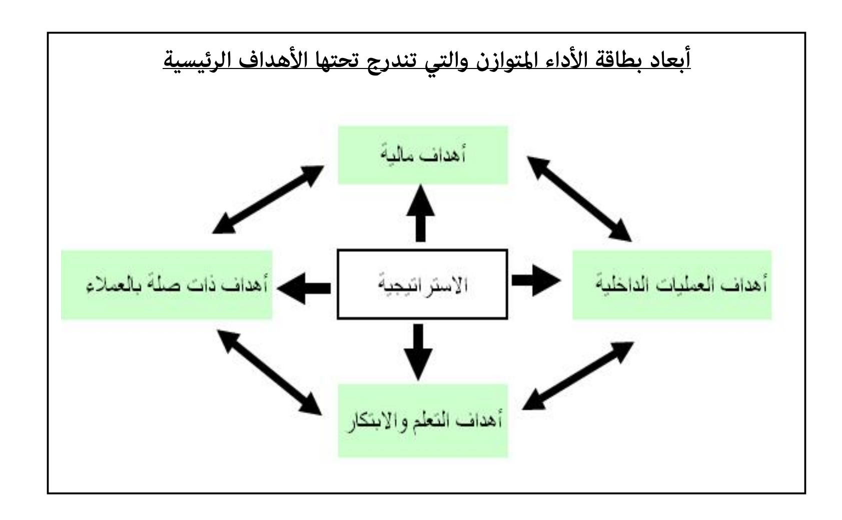
يعنى هذا البعد بالمقاييس الداخلية التي تحدد إجراءات المؤسسـة الداخليـة، وتركـز المـؤشرات الرئيسـية في هـذا البعـد عـلى اداء المـوظفين وكفـاءة سـير العمليـات وفعاليـة الاجراءات الداخلية و كل ما يتعلق بالبيئة الداخلية.

3) التعلم والنمو

ويركز هذا البعد على المقاييس الداخلية والخارجية التي تظهـر الإمكانيـات المحتملـة بتطور البنية التحتية والقدرات البشرية مع النظرة إلى تكيفها مع البيئـة الخارجيـة بشـكل عام، وتركز المؤشرات الرئيسية في هذا البعد عـلى الكفـاءات والاسـتثمار في الأنظمـة، وأداء المنتجات والخدمات الجديدة.

4) النواحي المالية

يعنـى هـذا البعـد بوضـع المقـاييس الداخليـة والخارجيـة لتحديـد مـدى مسـاهمة الاستراتيجية وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية . وتراقب المقاييس والمؤشرات في هذا البعد الأرباح والخسائر والقوة المالية.



إذا فالبعد Dimension or Perspective هو أحد الركائز التي يقوم عليه أسلوب قياس الأداء المتوازن وتتمثل تلك الركائز في المنظور المالي والعملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم، ويحوي كل منظور مجموعة من الأهداف التي تصب في اتجاه ذلك البعد.

نأتي الأن إلى وصف ما هو مهم لكل بعد والذي يعد من أبرز ما تقوم به المؤسسة لتقييم عملياتها ووصف المؤشرات الدقيقة لكل بعد ولكل هدف مشمول به وهي محاور جزئية تندرج لكل بعد :

الأهداف Objectives :

والأهداف بشكل عام موزعة بالتساوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل تقريباً نفس الأهمية الاستراتيجية، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، ومعقولة، ومحددة بوقت زمني لإتمامها.

المؤشرات Measures or Indicators :

وهي بمثابة المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً.

المعيار (المستهدفات) Target :

مقدار محدد يتم القياس بناءً عليه؛ لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع.

المبادرات (البرامج) Initiatives :

وهي المشاريع والبرامج التشغيلية اللازم تنفيذها لتحريك المؤشر وبالتالي تحقيق الهدف.

بعد العملاء			
الهدف	المؤشر	النتيجة	المبادرات
زيادة نسبة رضا المشتركين لخدمة الجوال	مؤشر رضا المشتركين (مسح ميداني)	%80	1. توسيع مكاتب خدمات العملاء 2. زيادة مأمير 902
...			
...			

نموذج لبعد من أبعاد

التحول إلى الأنظمة الذكية

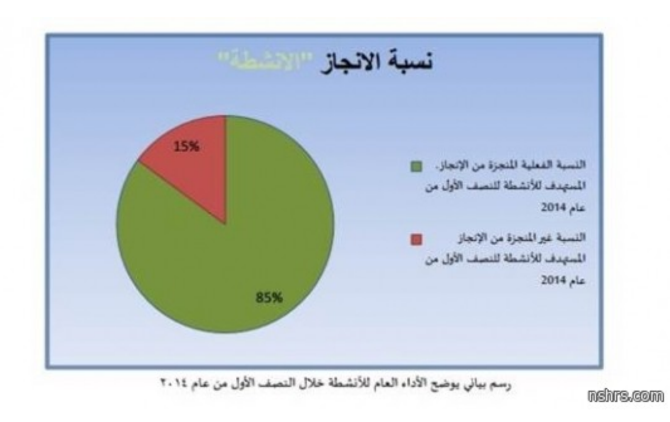
في ظل التطور والسرعة وما يحتمه علينا الزمن بنقل المعلومة الصحيحة في أقل وقت ، وما تتطلبه نظم الرقابة الاستراتيجية والتقييم والتحديث كان لابد من آتمته

(تحويل النماذج والأنظمـة العاديـة) الاداريـة إلى أنظمـة الكترونيـة لأكـثر فعاليـة وأكـثر شمولية وأكثر تنافسية. وتعتبر شركـات البرمجيـات العالميـة مثـل IBM و Oracle و SAP من أولى شركات البرمجة وتطوير أنظمة الحلول الادارية التي أسهمت بهذه النقلة النوعيـة لنظام بطاقة الأداء المتوازن .

التالي بعض التقارير الالكترونية والخاصة بمتابعة ومراقبة الخطط والأداء الفعلي:

Objective	Status	Measure	Value	Target	Performance comments for objective	Objective Owner
Outperform capital markets		F1.1	-30p	150p	Dividend expected kept at 28 p. for whole year, but share price still around 1,000 pence leading to low P/E compared with sector and results from previous years	NG
		F1.2	8	18		
Cash & asset management		F2.1	200	185	Increasing cash inflow from divisions A and D but levels of investments in B,C and E makes the group cash negative for at least another 12 months	NG
		F2.2	-6	4		
Sales & profit growth from existing businesses		F3.1	1,550	1,442	Division E still far behind budgets. C positive, but below budget. A on budget (flat budgets). L4L sales positive in D driven by brands. C index 120 on L4L	NG
		F3.2	652	488		
		F3.3	93%	90%		
Successful deal doing		F4.1	17	24	No major M&A targets in sight yet. Pipeline cover - 50% due to aggressive growth targets combined with severe scarcity of targets. Profit mix and growth market numbers not available yet	NG
		F4.2	257	600		
Competitive cost of capital via capital structure		F5.1	7.65%	7.44%	Cost on average 10% > Category 1 competitors. On level with category 2 competitors	NG
Shareholders support and back strategies		Rsh1.1	65%	74	More shareholders vary about our future earnings potential due to drop in TSR and general negative press. All is down to next big announcement indicating new thrust and direction	
		Rsh1.2	8	7		

Perspectives	Objectives	Measures	Actual	Planned	Score
STC | Mobile (BU) | Mobile VP level					
	Month : December 31/12/2002				
Financial Dimension	Generate total billed revenue of SR 11.24 billion	Mobile Revenue	1,355	1,159	117
		Rev from New Services			
		ARPU	521	250	208
	Improve percent of collected revenue	Collected Revenue			
Customer Dimension	Deliver services & tariff schemes	% of Dropped calls	1.1	2	55
		% of Blocked calls	3.66	2	183
	customers Segmentation	Brand Image Index	3.22	4.1	79
	Choice of services tailored to customer needs	Satisfaction Index	3.41	4.1	83
	mobile teledensity rate will be 21%	Teledensity	23.5	21.5	109
Internal Processes Dimensio	Increase network coverage	% of network coverage			
		% of covered villages			
	Increase the network capacity to 5.4 million lines	Total network capacity	5,300,000	5,400,000	98
	Reduce rejection rate at the exchange to 10%-12	Rejection rate exchange	31	12	258
		Rejection rate at ACD	13	6	217
	Reduce operator's calls answered to 130-150 cal	Ave answered calls /operator / day	177	210	84
	Reduce average speed of answer to 35 sec	Speed of answer	13	20	65
	Improve billing accuracy	# of complaints per 1000 bills			
Learning & Growth Dimensio	Develop Employee Retention Program	% Employee turnover rate	1	2	50
	Complete staffing requirement (1400 employees)	% of mapped positions	681	1,400	49
		Actual number of employees	724	1,400	52
	Train 700 resources on ICMS+regular training	Number of Trainees	8	10	80



رسم بياني يوضح الأداء العام للأنشطة خلال النصف الأول من عام ٢٠١٤

ومما لاشك فيه أن مراقبة أداء المؤسسات على المدى القصير من خلال هـذه التقـارير يسهم بتصحيح الإخطاء والانحرافـات وتلاحقهـا لتحقيـق الأهـداف ونجـاح المؤسسـة عـلى المدى الطويل.

ولقد تطور هذا النموذج فيما بعد بما يسمى بـالخرائط الاسـتراتيجية وهـو مسـتخدم بكثرة خاصة للمؤسسات الكبيرة ومتشعبة الأعمال.

(*http://www.12manage.com/balancedscorecard*)

8- نموذج فايفر 1988

يعتمد على تحليل الأداء وايجاد الحلول والبدائل . ويعتـبر هـذا النمـوذج مـن أشـهر النماذج وأكثرها استخداما بين المؤسسات والشركـات حيـث أنـه يعتـبر أكـثر فهـما وتـدرجا بالتطبيق ويمر بالمراحل التالة:

1- الاسـتعداد للتخطـيط : بتحضـير الـنماذج المعتمـدة واختيـار الفـرق واسـتعراض خطوات تنفيذ مشروع التخطيط الاستراتيجي.
2- فحـص بيئـة الأعـمال : باسـتخدام التحلـيلات والقياسـات التـي تضـمن نجـاح

المشاريع وتحقيق الأهداف .

3- استعراض قيم المؤسسة : عادة ما تبرز ثقافة وأخلاقيات المؤسسة من خلال عدة مبادئ تركز عليها.

4- الرؤية : ما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه من خلال أهدافها وتصوراتها المستقبلية.

5- الرسالة : كيفية تحقيق وتوجيه أهدافها ومجال عملها .

6- مجالات العمل : تحديد جميع الأنشطة التي أنشئت من أجلها المؤسسة وكل ما يترابط معها.

7- وحدات العمل : تحديد وتوصيف الادارات والأقسام التي تختص بأنشطة المؤسسة.

8- الهياكل : من الضروري توصيف ورسم الهياكل الادارية ومدى علاقتها ببعضها رأسيا وعموديا لانسيابية الأعمال والأنشطة.

9- مؤشرات الأداء : هي مقاييس للوصول للقيمة المستهدفة بالنسبة للنشاط الواحد أو لمجموعة أنشطة أو لمشروع ، بحيث يتم من خلاله تقييم سير العمل وبالتالي تحديثه .

10- تحليل الفجوات : التعرف على الخلل والمشاكل والمعرقلات ومن ثم ايجاد الحلول.

11- الخطط البديلة : وضع خطة ثانية شبيهة بالخطة الأولى ولكن تحوي البدائل للمشاريع والأنشطة في وجود طارئ أو معرقلات صعبة ولا يمكن تفاديها بحث يكون البديل أسرع وأوفر للخسائر التي واجهتها الخطة الأولى.

12- تنفيذ الخطط : بعد الانتهاء من وضع الخطوات والتعليمات والنتائج من

التحليلات والمقاييس وتحديد الأنشطة والمشاريع والزمن والتكاليف وكل ما هو مهم للتخطيط تأتي مرحلة التطبيق .

13- الخطة التشغيلية : مع مرحلة التطبيق تتم متابعة مدى سير عمل الأنشطة والمشاريع وفق الخطط والزمن المحدد والاشراف على جميع العمليات في المؤسسة.

http://www.arabmn.com/archives/370.

مراحل تصميم الاستراتيجية

(يجب على الإدارة العليا أن تمتلك زمام المبادرة وأن تتولى إدارة دفة عملية التخطيط الاستراتيجي. وحتى يمكنها صياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف التنظيمية وتكوين الاستراتيجية والسياسات المناسبة، فإن نظرتها للأمور يجب أن تكون طويلة المدى). مصدر (*4*) صفحة *69* .

لذلك فإن اعداد الاستراتيجية مهمة مشتركة ولا توكل إلا لشخص أو (مجموعة أشخاص) يقود المهمة وغالبا تكون الإدارة المختصة هي القائد ومدراء الإدارات هم الفريق.

وتتم صياغة الاستراتيجية في ضوء عدة مراحل تبدأ بتحديد رسالة المؤسسة ، ويراعى بعدها المتغيرات في كلٍ من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المؤسسة ، وأهدافها الاستراتيجية ، والسياسات ، والخطط الاستراتيجية ، بالإضافة إلى تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ، وتحديد البدائل الاستراتيجية ، تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية

وبعدها تأتي مرحلة التنفيذ ، وتقوم الإدارة الاستراتيجية وبمتابعة ومراقبة التنفيذ .

والمراحل التي سنذكرها هي من أكثر النماذج الاستراتيجية استخداما وتطبيقا لنظرية (فايفر) مضاف إليها بعض النواحي ذات العلاقة والتي تؤثر بالخطة أو استراتيجية المؤسسة.

وقبل أن نبدأ باستعراض تلك المراحل ، علينا التحضير لهذه العملية الصعبة وعلى القيادة العليا والفريق الالمام بأمرين مهمين وهما:

أولا: الجاهزية

وتتم بـــ :

1- تحديد الوقت اللازم الانتهاء من اعداد الخطة وتحدد تاريخ التقييم والمراجعة
2- اختيار الفريق وعددهم وقائدهم وباقي المنسقين.
3- اعداد المخطط المتبع المعتاد أو المستحدث بدليل ارشادي وتوفير جميع المعلومات اللازمة.
4- توزيع المهام وتواريخ الاجتماعات.
5- تحديد الموارد المستخدمة والتكاليف والأعضاء الخارجيين إن وجد.

ثانيا: بناء استراتيجية الواقع والمستقبل

وتتحقق بـ :

1- بيان رؤية وتوجهات واستراتيجية الدولة أو الحكومة
2- تحديد الغاية من إنشاء المؤسسة
3- التفكير دائما بمستقبل المؤسسة وأين موقعها الآن.
4- الشعار Branding : يجب أن يتناسب شعار المؤسسة مع رؤيتها ونشاطها.

5- التحليل القطاعي (الصناعي والسوقي والمنافسين والطاقة والعمراني أو الصحي) في حال وضع استراتيجيات كبيرة.

نأتي الآن إلى شرح خطوات ومراحل اعداد الخطة الاستراتيجية ، علما بأن كل مرحلة لها ورشة ونماذج واجتماعات ، وبعض النماذج مرفقة في الملحق نهاية الفصل.

المرحلة الأولى : تحديد رسالة ورؤية وقيم المؤسسة

رسالة المؤسسة

تعنى الرسالة بتوصيل جوهر وماهية المؤسسة للعملاء والجمهور، والعناصر التالية ضرورية في تعريف ماهية المؤسسة. فرسالة المؤسسة هي كمقدمة الكتاب التي تجعل القارئ يعرف إلى أن يذهب الكاتب وهي توضح بان الكاتب يعرف إلى أين يذهب. بالمثل فإن الرسالة تصف المؤسسة تماماً من خلال الغرض ، ويعني لماذا تتواجد المؤسسة، وما الذي تسعى لتحقيقه. ما هي النتيجة القصوى لعمل المؤسسة؟ وفي تحديد الغرض من الضروري التركيز على المخرجات والنواتج وليس على الطريقة.

وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها ، وهي تختلف عن غرض المؤسسة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المؤسسة في مجتمعها. وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث أنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة ، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المؤسسة ، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد ، ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لابد أن تتوفر بها الخصائص الأساسية التالية :

- أن تعبر عن فلسفة المؤسسة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية .
- أن تتطابق مع غايات المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية .
- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المؤسسة ومكوناتها
- خدمة المستهلكين و الاسواق .
- النطاق الجغرافي لتغطية الاسواق .
- التكنولوجيا المستخدمة .
- العوامل ذات الصلة ببقاء المؤسسة ونموها وربحيتها .
- كيف تفسر المؤسسة دورها الاقتصادي و الاجتماعي .

ويرجع اهتمام الشركات بتحديد رسالتها لعدة أسباب منها :

- ضمان الإجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم.
- بناء أسلوب وطابع عام، ومناخ تنظيمي موحد.
- تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوي على مهام وأنشطة.
- الإمداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الاستراتيجي.

الرسالة عادة تحدد الصورة المرغوبة للمؤسسة لدى المجتمع ويجب أن تعبر الرسالة بدقة ووضوح عن مدى قدرته وامكانيات المؤسسة و مواردها المتعلقة على الانجاز بحيث يكون من المؤكد أن هذه الامكانيات قادرة على انجاز الرسالة إذا ما استخدمت بالدرجة المطلوبة من الكفاءة و الفاعلية وبالتالي تعكس رسالة المؤسسة الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة و استمرارها في المستقبل .

رؤية المؤسسة

أما رؤية المؤسسة فهي توضح صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه المؤسسة، وهي تجبيب على السؤال: كيف يبدو النجاح؟ أو هي حلم أو طموح يراود العاملين في المؤسسة ويسعون لتحقيقه. ويجب أن تكون الرؤية واقعية، وصادقة، ومصاغة بطريقة جيدة، وسهلة الفهم، ومناسبة، وطموحه، ومستجيبة للتغيير. ويجب أن توجه الرؤية طاقات المجموعة وتخدم كدليل للعمل. إنها يجب أن تتوافق مع قيم المؤسسة وأن تتحدى وتحفز العاملين لتحقيق الرسالة.

مواصفات الرؤية الجيدة :

- الاختصار بحيث يمكن حفظها.
- الوضوح والايجابية.
- الترابط مع الأهداف المؤسسية وأهداف الحكومة.
- تشاركية الرأي والقرار.
- الواقعية والشمولية.
- تعرف ما تحتاجه المؤسسة لتفوز ولتتميز.
- طموحة وتتطلب منا الكثير لتحقيقها.
- ثورية، درامية، متفردة.
- معلنة ومنشورة.

قيم المؤسسة

وتعني المبادئ والمعتقدات التي تقود أفراد المؤسسة أثناء سعيهم لتحقيق غرض المؤسسة.

وهي المعتقدات التي يتبناها أفراد المؤسسة بوجه عام ويجتهدون لتطبيقها، فالقيم توجه أفراد المؤسسة في أداء عملهم. ومفردات القيم يجب أن يتوافر بها التالي :

- غير محددة بزمان ومكان وأشخاص.
- قيم داخلية للعاملين في المؤسسة.
- تربط وتجمع العاملين.
- تعكس الاخلاقيات المهمة للمؤسسة مثل الصدق والاتقان.
- المبادئ الأخلاقية والنزاهة.
- المهنية المتمكنة من ابداع وإنجاز .
- التفوق والقوة.
- روح الفريق الواحد.
- الاتصال بفعالية وبيان العلاقات.
- ثقافة المؤسسة من طموح وتميز.

(*https://ar.wikipedia.org/wiki/*)

(كتاب الإدارة الاستراتيجية، عبدالرحيم محمد *http://dr-ama.com/?p=1319*)

المرحلة الثانية : تحديد الأهداف الاستراتيجية

تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها في المستقبل ، ومن الأمثلة عليها ، وصول خدمات المؤسسة إلى جميع مناطق الدولة ، تطوير العاملين ، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين. ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة كالأهداف قصيرة الأجل. ولكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الاستراتيجية يعتبر عملية صعبة، حيث

أنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المؤسسة مستقبلاً .

الهدف هو عمل دقيق ومحدد نسعى إلى تحقيقه طبقا للغاية التي هو تابع لها.

ويجب على الهدف أن يطابق الشروط المتعارف عليها ب SMART وهي :

متخصصة	Specific .
قابلة للقياس	Measurable .
متناسبة	Appropriate .
واقعية	Realistic .
محددة الزمن	Temporal .

ولابد أن تصاغ الاهداف الاستراتيجية او تعرف بأنها النتائج النهائية من نشاطات محددة وتتسم هذه النشطات بأنها عالية التنظيم وتعبر عن نية المخطط للانتقال من الموقف الحالي الى الموقف المستهدف ، وهذه الاهداف تصاغ بطريقة تؤدي إلى تحقق الرسالة والرؤية المؤسسية وأهدافها . وغالبا تتكون الاهداف من ثلاثة مستويات حسب الزمن المتوقع لإنجازها :

1. اهداف قصيرة المدى : وهي الاهداف المتوقع انجازها خلال عام واحد .
2. اهداف متوسطة المدى : تكون القترة الازمة لتنفيذها ما بين عامين الى خمسة أعوام.
3. اهداف بعيدة المدى : يتم انجازها من فترة تزيد عن خمسة سنوات وتمتد لعشرون عام.

ويتم تحديد الأهداف بطريقة لا مركزية ، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المؤسسة . وبناءً على هذه الأهداف يتم توزيع

وتخصيص الموارد ، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام ، وتمثل المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية .

وعادة تكون اهداف المؤسسة متخصصة بنتائج قابلة للقياس، ومصنفة حسب أهميتها بالنسبة لنشاطاتها (مالية، تعليمية، خدمية، تجاري، تعاوني، دولي، سلطوي، تنظيمي وغيرها من المحاور.

أمثلة الاهداف المدرجة في الشكل التالي والتي تخص مؤسسة تجارية:

الأهداف	المقياس	مؤشر الأداء
1- الربحية	الربح الصافي	عدد أو نسبة
2- الكفاءة	- الكلفة المنخفضة - جودة عالية - قلة الأخطاء	
3- النمو	الزيادة في المبيعات	عدد أو نسبة
4- العائد على المستثمرين	الارباح السنوية الموزعة	نسبة
5- الاستخدام الامثل للموارد	العائد على الاستثمار	عدد نسبة
6- ارضاء المستهلكين	نوعية المنتجات و اسعارها	نسبة
7- ارضاء العاملين	- الضمان الوظيفي - الرواتب	نسبة
8- ارضاء المجتمع	- الضرائب - المساهمة في الاعمال الخيرية	عدد أونسبة
9- الوضع السوقي المتميز	- السمعة - الحصة السوقية	عدد أو نسبة

10- القيادة التكنولوجية	- الابتكار - الابداع	عدد أو نسبة
11- الاستمرارية	تجنب الافلاس	نسبة

ملاحظة : مؤشر الأداء إذا كان عدد بمعنى رقم مالي أو عدد متوقع مثل زيادة عدد المبيعات أو المنتجات مثال عدد 100 مشروع ، أما إذا كان نسبة فإنه ربما يكون نسبة رضا متوقعة أو نسبة مالية مثال 50%.

وتكمن أهمية صياغة الأهداف، بما تحققه من وظائف مهمة للمنظمة وتتمثل في الجوانب التالية:

1. تساهم الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة وعلى مستوى وحدة الأعمال وعلى مستوى الوظائف.
2. تساعد الأهداف على تعريف المؤسسة للبيئة التي تعمل بها.
3. تعد مرشدا لاتخاذ القرارات، حيث تعد الأهداف دليلا أو مرشدا للإدارة العليا في اتخاذ القرارات الملائمة.
4. تساعد الأهداف الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد والأقسام، وتحديد أدوار ومراكز الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
5. تزود الأهداف معايير لتقييم الأداء التنظيمي.
6. الأهداف هي مرامي ملموسة أكثر من الغاية أو الرسالة.
7. تساهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الأقسام والأفراد في المؤسسة.
8. لذا ينبغي على المؤسسة تحديد الأهداف بما ينسجم مع رسالة وفلسفة المؤسسة.

(اقتباس مجموعة من الكتب *https://books.google.ae/*).

المرحلة الثالثة : السياسات

وهي مجموعة من المبادئ والقواعد والقوانين التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة ، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف .

ومن المهم أن ننظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات أساسية ، المؤسسة ووظائفها وعملياتها . أي أن السياسات قد تكون على ثلاثة أنواع ، النوع الأول يمثل السياسات على مستوى المؤسسة وتتضمن السياسات التي تعكس رسالة المؤسسة كما أنها تستخدم كمرشد لتقييم استراتيجيات المؤسسة ، أما النوع الثاني فهو يشمل السياسات الوظيفية وهي التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات المؤسسة وتتصف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد ، أما النوع الأخير فهو يمثل السياسات التشغيلية التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة .

المرحلة الرابعة : تحليل المؤثرات

أولا : تحليل وتقييم البيئة الخارجية

النوع الأول PESTL

تتألف البيئة الخارجية لأية منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المؤسسة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته وسنستعرض أشهر متغيرات أساسية تكوّن في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية والتي تعرف

بتحليل STEP أو PESTL:

- العوامل الاجتماعية (Social) S
- العوامل التكنولوجية (Technical) T
- العوامل الاقتصادية (Economic) E
- العوامل السياسية (political) P
- العوامل القانونية (Legal) L

وما يهم في هذا التحليل هـو آثـار هـذه المتغـيرات البيئيـة عـلى الإدارة الاسـتراتيجية وهي : المتغيرات الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية ، التكنولوجية . وتأثير هذه المتغـيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة وفيما يـلي توضـيح مـوجز لهـذه المتغيرات:

العوامل الاقتصادية : تشتمل على الإطار الاقتصادي العـام للدولـة ، بمـا في ذلـك نـوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامة ، بالإضافة إلى السياسـات الماليـة ، و معـدلات تضخم ومعدلات بطالة وخصائص الاستثمار في المجتمع ومعدلات فائدة.

العوامل السياسية : وتوضح درجـة الاسـتقرار السـياسي ومـدى تـدخل الحكومـات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمات .

العوامل الاجتماعية : وتتكون من التقاليد ، والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المؤسسة ، دور المرأة في المجتمع ، وارتفاع مستوى التعليم .

العوامـل التكنولوجيـة : وتشـمل كـلٍ مـن التغـيرات التـي تحـدث في البيئـة الفنيـة والتغيرات الحديثـة في التقنيـة ،كزيـادة الاعـتماد عـلى الحاسـبات الآليـة ، ودرجـة تطـوير المعرفة وتطبيقها.

العوامل القانونية : مثل الاتفاقيات الدولية والإقليمية أو قانون التوظيف أو قوانين الصحَّة والسلامة أو التشريعات الداخلية أو الحكومية وقوانين الضرائب والتراخيص وهكذا .

هناك عوامل أخرى قد تكون مهمة بحسب تطلعات المؤسسة ونشاطها ويمكن أن تضاف للتحليل وهي:

البيئة الطبيعية: وهى تعبر عن الطبيعة بمناخها وأحوالها ومواردها المختلفة.

البيئة الثقافية: وتضم القيم المميزة للمجتمع العرف والعادات والمعتقدات وقواعد السلوك الخاصة بالمجتمع وأيضاً شعور واتجاهات العاملين تجاه منظماتهم.

الهيكل الديموغرافي: ويعبر عن طبيعة القوى البشرية المتاحة بالمجتمع من حيث إعدادها وتوزيعها وعمرها وجنسها وتركزها ومستوى تحضرها.

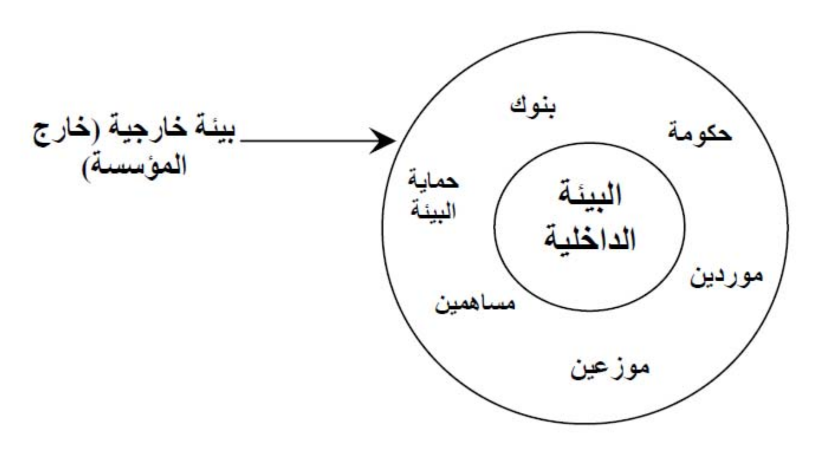
الهيكل التعليمي: ويتضمن مستوى تعليم السكان ودرجة التخصص والتقدم في النظام التعليمي وأيضاً معدلات المهن ومستوى التدريب للسكان.

(*https://ar.wikipedia.org/wiki/*)

النوع الثاني:

والذي يتضمن العوامل الكامنة خارج نطاق المؤسسة ، ولكن ضمن النطاق المحيط بها و الذي يتفاعل مع عمل المؤسسة وتؤدي هذه العوامل على دعم المؤسسة أو عرقلتها (تقيدها) ، أو ما يعرف ببيئة التعامل المباشر Task وتعرف بأنها المحيط الذي يتضمن مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة وتؤثر بها وتتأثر بالقرارات ، وتشمل البنوك المنافسين، مؤسسات حماية البيئة، الحكومة، الموردين، المساهمين، أصحاب المؤسسة الاجتماعية، الموزعين، الجامعات،

ويسمى هؤلاء بأصحاب المصالح أو الشركاء الاستراتيجيين.



ونظراً لتأثير هذه المتغيرات على أداء المؤسسة ، فلابد أن يقوم المسئولون عن الإدارة الاستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة ، من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها (من مصادر داخلية أم خارجية) ومن ثم تنظيمها وتحليلها ؛ لاكتشاف الفرص المتاحة أمام المؤسسة ، والتهديدات التي تواجهها ، ويقصد بالفرص تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة في فترة زمنية محددة والتي تعمل المؤسسة على استغلالها للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها ، أما التهديدات فتمثل الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثار سلبية للمنظمة .

ثانيا : تحليل وتقييم البيئة الداخلية

ويعرف هذا التحليل بالتحليل الرباعي أو المسح البيئي (SWOT). والهدف الرئيسي من دراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها ، ومن ثم

تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المؤسسة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة ويقصد بها الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المؤسسة ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانات المؤسسة ، بالإضافة إلى عوامل الفرص والتي يمكن استغلالها لمصلحة المؤسسة والمخاطر أو التهديدات التي تؤثر سلبا على سير الاستراتيجية واستدامة المؤسسة. ومن الممكن تصنيف محاور البحث عند تطبيق التحليل أو بيئة الدراسة إلى ثلاثة محاور أساسية هي : الهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية السائدة ، والموارد والإمكانات المتاحة لديها.

الهيكل التنظيميStructure : ويتضمن الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والشؤون القانونية والتحويل والمحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى من الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية .

الثقافة التنظيميةCulture : وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المؤسسة.

المواردResources : وتشمل أصول الشركة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية ، وأدوات تكنولوجية وعلاقات .

ومن المهم هنا إدراك حقيقة أساسية وهي البنية التحتية للإدارة الاستراتيجية والتي تعتمد على تحديد العوامل الاستراتيجية في البيئة الداخلية والخارجية.

ويعتبر تحليل SWOT من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط ويهدف إلى تحديد نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses المرتبطة بالبيئة

الداخلية للمؤسسة، وكذلك الفرص المتاحة Opportunities أمـام المؤسسـة، والتهديـدات Threats التي قد تواجه المؤسسة في المستقبل وهـي تـرتبط بالبيئـة الداخليـة للمؤسسـة. وتحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يسـاعد في الاسـتغلال الأمثـل لهـذه النقـاط والاعـتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها. أما تحديد نقـاط الضـعف فإنـه يسـاعد في التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قـوة. أما تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة فإنه يساعد في التخطـيط لاسـتغلال هـذه الفـرص والاستفادة منها بينما يساعد تحديد التهديدات والمخـاطر التـي تواجـه المؤسسـة في تـلافي خطرها والاستعداد لمواجهتا حتى لا تباغت المؤسسة وهي غير جاهزة لمواجهتها والتعامـل معها، وهذا يساعد في التقليل من الآثار السـلبية التـي يمكـن أن تلحـق بالمؤسسـة بسـبب هذه المخاطر والتهديدات إذا لم يتم اتخاذ الترتيبات والإجراءات اللازمة لمواجهتها.

عناصر القوة : هي عبارة عن الأشياء المتوفرة في المؤسسة والتـي تسـاهم بشـكل ايجـابي في العمل، أو الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز وتساهم في انجـاز العمـل بمهارة وخبرة عالية.

عنـاصر الضـعف : تتمثـل في النقـاط التـي تـؤشر إلى نقـص أو فقـر في إمكانـات المؤسسـة وخصوصا عند مقارنة مواردهـا مـع مـوارد المـنظمات المنافسـة لهـا. أو هـي الحالـة التـي تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول إلي الميزة التنافسية.

(تحليل رباعي *https://ar.wikipedia.org/wiki/*).

مثال:

عناصر الضعف	عناصر القوة
- عدم وضوح التوجه الاستراتيجي	- الكفاءة الإدارية والتنظيمية
- الموقف التنافسي المتدهور	- المصادر المالية المتاحة
- تسهيلات مهملة للعملاء	- مهارات تنافسية جيدة
- نقص الموهبة والخبرة الإدارية	- معرفة جيدة بالمشترين
- معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط	- قيادة جيدة للسوق
- المعاناة من المشاكل العملية الداخلية	- النوعية العالية للمنتجات
- عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الاستراتيجية	- إمكانية متاحة لعمل تحسينات على المنتجات
- الضعف المادي	- السمعة البارزة
- ضعف مهارات التسويق	
- ضعف البحوث والتطوير	

الفرص: هي تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة في مكان معين، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ولابد للمؤسسة من العمل الدؤوب والبحث لخلقها والقيام باستغلالها لتعظيم أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية لها.

التهديدات: هي تلك الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطرا أو آثار سلبية للمنظمة.

مثال:

التهديدات	الفرص
– احتمال دخول منافسين جدد – زيادة مبيعات المنتجات البديلة – نمو بطيء في السوق – سياسات سعرية مناوئة – زيادة الضغوط التنافسية – نمو قوة المساومة للعملاء والموردين – تغير أذواق وحاجات المستهلكين	– الدخول إلى أسواق جديدة في السوق – إضافة إلى خط المنتج – تنوع المنتجات ذات العلاقة – إمكانية التكامل العمودي – نمو أسرع في السوق – العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة

نموذج تحليل العوامل الاستراتيجية وتصنيفها:

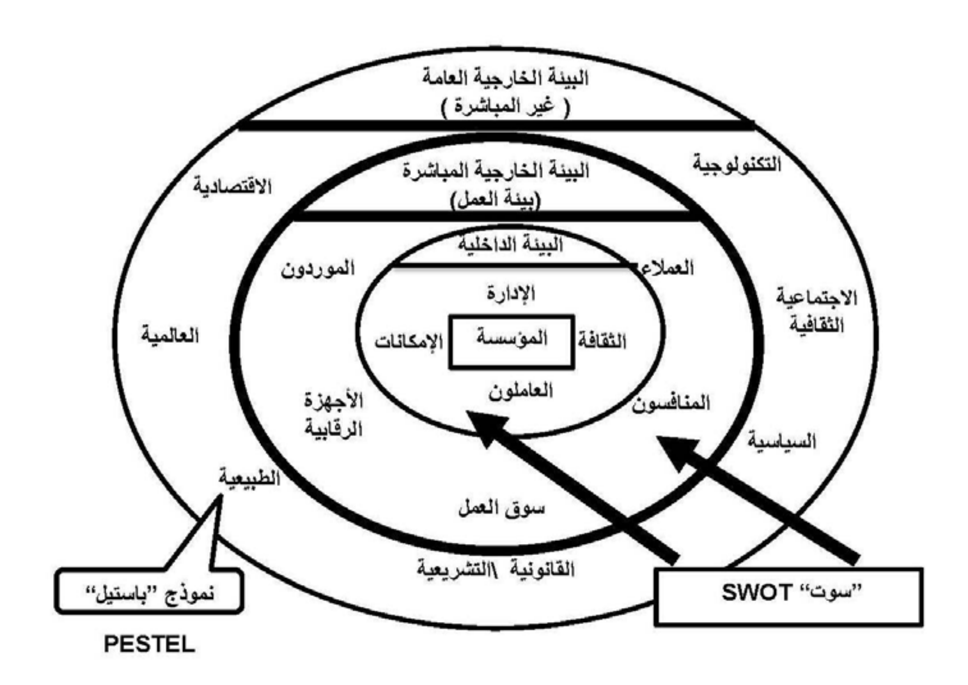
هذا التحليل عبارة عن لائحة عوامل يتم تصنيفها وفقا لحجمها أو اهميتها كمواطن قوة أو ضعف وفرص ومخاطر ومن المهم هنا اشراك الجميع في وضع هذه اللائحة وتصنيفها، في نهاية هذه الخطوة نصل الى الشكل الآتي:

مواطن القوة الداخلية	1	2	3	4	5
أ.					
ب.					
ج.					
د.					
مواطن الضعف الداخلية	1	2	3	4	5
أ.					
ب.					
ج.					
د.					
الفرص المتاحة الخارجية	1	2	3	4	5
أ.					
ب.					

ج.					
د.					
المخاطر الخارجية	1	2	3	4	5
أ.					
ب.					
ج.					
د.					

فوائد هذا التحليل:

1. اختيار البدائل الاستراتيجية و يتم فيها استخدام عوامل القوى للاستفادة من الفرص المتاحة .
2. اختيار البدائل الاستراتيجية للاستفادة من الفرص المتاحة والتغلب على عوامل الضعف .
3. اختيار بدائل استراتيجية تعظم عوامل القوى وتحد من المخاطر.
4. اختيار بدائل استراتيجية والتي تقلل من عوامل الضعف وتحد من المخاطر .



شكل يوضح تحليل البيئات.

المرحلة الخامسة : وضع الخطط الاستراتيجية

التخطيط الاستراتيجي: هو المنظومة أو الأسلوب الاداري التي يتم اختياره لتحقيق الاهداف على المدى البعيد أو القريب، بحيث تشمل كل الاعتبارات الزمانية والمكانية ، والمادية والبشرية، والحسابات الواقعية والمستقبلية وهي الاتجاه العام أو خط السير الذي تتخذه المؤسسة وصولا الى غايتها .وتتبع طرق الوصول عادة الى غاية من الغايات ، ومن هنا تأتي تشكيلة من البدائل الاستراتيجية لكل غاية ، وتأتي المفاضلة ولاختيار من بين هذه البدائل وفق المعايير: منها الامكانات والظروف المتاحة ، والعوائق المحتملة ،والكلفة ، وسرعة الوصول الى الغاية ،والعوائد وقد تكون الاستراتيجية المفضلة مزيجا من عدد من

الاستراتيجيات أو سلسلة متتابعة من الاستراتيجيات. (تخطيط استراتيجي/ *https://ar.wikipedia.org/w*).

الخطة : وتعرف بأنها " الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المؤسسة ورسالتها " وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى فلابد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الاستراتيجية وليس العكس ، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف .

أنواع التخطيط:

1- بالنسبة للخطط المتداولة في التصميم

- الخطة العامة (خطة A)

هي الخطة المتعارف عليها والتي تعتبر الرئيسية في التنفيذ ويتقيد بها الجميع.

- الخطة البديلة (خطة B)

هي الخطة التي توضع كبديل أو كحالة طارئة عن حدوث خلل في تنفيذ أحد المشاريع أو تأجلها أو إلغائها من الخطة الرئيسية.

ويتم تصميم النوعين من الخطط (A و B) في آن واحد ومع نفس الفريق أو في حالات القصور المفاجئ لأحد المشارع أثناء التنفيذ خلال السنة أي أنها قابلة للتغيير أيضا ، ولكن يوضع لكل واحدة تصميم منفصل وتوثيق منفصل ، ويعمم داخليا بالوثيقة الاستراتيجية.

الخطة البديلة لها أسباب ومؤثرات كما سنرى لاحقا.

2- بالنسبة للمنظور الاستراتيجي العام لتحقيق الأهداف :

- التخطيط قصير المدى (سنة فأقل) أي أن يـتم التخطـيط لفـترة سـتة أشـهر أو ثلاثـة أشهر أو أسبوع أو حتى يوم واحد لأداء نشاط أو مجموعة أنشطة.
- التخطـيط متوسـط المـدى (سـنة إلى أربـع سـنوات) كـأن يخطـط لأداء أنشـطة أو مشروع أو عدة مشاريع لمدة أربع سنوات والتي هي عمر خطة المؤسسة المقررة.
- التخطيط الطويل المدى (خمس سنوات فما فـوق) كتخطـيط المؤسسـات الحكوميـة وغيرها من المؤسسات الأخرى التي تعتمد على الخطط الخمسية والعشرية وغيرها.

3- بالنسبة للمؤسسة الواحدة لتحقيق أهدافها من خلال وحداتها

تحدثنا عنهم سابقا في أنواع الاستراتيجيات وهم:

1. التخطيط الاستراتيجي العام

يتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل وهو الخريطة الكبرى لسـير استراتيجية المؤسسة . ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجّه مـن قبـل المسـتوى الإداري الأعـلى ولكـن جميـع المسـتويات الإدارة يجـب أن تشـارك فيهـا لـكي تعمـل معـا. وغايـة التخطـيط الاستراتيجي هي:

1. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
2. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
3. تطوير المؤسسة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

2. التخطيط التكتيكي (التشغيلي)

يركز التخطيط التكتـيكي عـلى تنفيـذ الأنشـطة المحـددة في الخطـط الاسـتراتيجية لكـل

وحدة. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى بالتفصيل، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي العام وتكامله. والمدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

3. التخطيط التنفيذي

وهو نوعين:

الأول يستخدم لإنجاز مهام ومسؤوليات العمل بحيث يؤدى لمرة واحدة أو عدة مرات. والخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

والثاني مسؤوليات الموظف ومهامه المعتادة والتي يمكن أن تنجز لمرة واحدة أو تتكرر حسب طبيعة عمله في وحدته.

بالإضافة إلى :

4.التخطيط الإنتاجي والتسويقي وما بعد البيع

يعمل هذا النوع من التخطيط على ضمان تدفق المواد الخام والعنصر البشري في العملية الإنتاجية وذلك من خلال مراقبة وضبط العملية الإنتاجية .

وكما نعلم أن إدارة الإنتاج تقوم بتحديد المنتج وشكله ومواصفاته وكل ما يتعلق به وذلك بناء على سياسات عامة متفق عليها من خلال الخطط الطويلة الأجل لكي تبقى عملية الحصول على اللوازم للقيام بالأعباء الإنتاجية تعتمد على الخطط القصيرة الأجل

التي تضعها إدارة الإنتاج نفسها والتي توضح فيها دور العمال وساعات العمل وساعات عمل الآلات وقد تكون هذه الخطط أسبوعية ، شهرية .

5.تخطيط القوى العاملة

وهذا النوع من التخطيط في الغالب تقوم به إدارة الأفراد ويهتم هذا التخطيط بتـوفير الأيدي العاملة الضرورية للقيام بالعمل داخل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وذلك لضمان سير أعمال المشروع.

وكما نعلم أن الإنسان هو أساس أي مشروع ولذلك لا بد من ضمان توفر هـذا العـنصر بالكم والكيف وفقاً للمتطلبات والاحتياجات داخل المؤسسة ولا تكتفي المؤسسـة بـذلك بـل أن هذا العنصر يحتـاج إلى تـدريب طالمـا بقـي داخـل المؤسسـة فعـلى إدارة المشروع القيـام بوضع خطط تدريبية مستمرة لهذا العنصر إذا مـا أرادت الشركـة أن يكـون موظفهـا مواكبـاً للتطور التكنولوجي الهائل وأن يكون على قدر كاف من الخبرة والمهارة اللازمة لأداء الأعـمال المطلوبة منه، لذلك نجد أن إدارة الأفراد تقوم بوضع خطط تعمل من خلالها على اسـتقطاب واختيار وتعيين وتدريب أفضل الأشخاص حتى تضمن أداء الأعمال بكفـاءة عاليـة وان تبقـى المؤسسة في مقدمة الشركات في المنافسة ولذلك تسعى أيضاً للعمل على صيانة المورد البشري أي المحافظة عليه.

6.التخطيط المالي

تعتبر الأموال هي شريان الدماء التي تسري داخل المؤسسة والتي مـن خلالـه نسـتطيع شراء كـل مـا يـنقص داخـل المشروع ولقـد أصـبحت أهميـة هـذا النـوع مـن التخطـيط تزداد بسبب المشكلات المالية المعقدة التـي أصـبحت تواجـه المشـاريع وخاصـة في المشـاريع الصناعية لأنها بحاجة بصورة مستمرة إلى تدفق الأمـوال ويهـدف هـذا التخطـيط إلى التأكـد

من سلامة الوضع المالي للمشروع وذلك من خلال ضمان تدفق راس المال العامل وراس المـال الاحتياطي الضروري لمواجهة ظروف المسـتقبل المتعـددة كالنكسـات الاقتصـادية أو التوسـع المفاجئ ولذلك لا يمكن لأي مشروع ضمان مواجهة هذا المستقبل والتعامـل مـع أي ظـروف طارئة أو مشكلات مفاجئة إلا من خـلال التخطـيط المـالي الـذي يحـدد طـرق تـدبير الأمـوال الأزمة لمواجهة هذه الظروف.

7.التخطيط لنوع الخدمة أو الفئة المستهدفة

هذا النوع من التخطيط خاص بالمؤسسات المجتمعية (مثال : ذات النفع العام) والتي أنشئت لخدمة المجتمع ، ولها تخطيط خاص من ناحية نوع الخدمات التـي تقـدمها وكيفيـة تقديم الخدمة ، ومصـادر الـدخل مثـل التبرعـات ، وكيفيـة اسـتقطاب الأيـدي العاملـة مثـل المتبرعين والتطوعين ، بشكل عام هـذا النـوع مـن التخطـيط حـديث نوعـا مـا ، وهـو شـبيه بالمؤسسات الخيرية.

(مقتبس من مصدر 8 + مصدر *https://ar.wikipedia.org/wiki/*).

أهداف التخطيط بشكل عام :

- توضيح أهداف العمل المراد تنفيذه .
- توضيح الأهداف الفرعية المنشقة من الأهداف العامة .
- توضيح فلسفة العمل الجماعي لإنجاز الأهداف الموضوعة .
- تحديد المسار الذي يجب إتباعه لتنفيذ العمل .
- التحديد الكمي والنوعي للإمكانات المادية اللازمة للتنفيذ .
- تحديد القيادات والأفراد اللازمين لتنفيذ العمل .
- وضع التصور لكيفية الاستفادة من الإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

- تحديد الوقت الذي تتطلبه كل مرحلة من مراحل العمل .
- يحدد أسلوب الرقابة المتبع للتأكد من أن ما تم تخطيطه يتم تنفيذه .
- يحدد أسلوب تكوين الهيكل التنظيمي للعمل .
- يحقق الارتباط المنطقي بين القرارات .
- تحديد وتوضيح البناء التنظيمي لبلوغ الأهداف .
- يُمكّن من معرفة الصعوبات والمشاكل المتوقع حدوثها والعمل على تلافيها .

كيف نخطط ؟

أولا: الجاهزية

قبل عمل أي شيء لابد أن نخطط للتخطيط وأن نضع شروط قبل كل شيء منها :

1- تحديد أعضاء الفريق و درجة مساهماتهم . اي تفرغهم لهذا العمل ومن هو الثابت و المتغير.
2- تحديد المؤثرين والمتأثرين لهذا العمل مثل الموردين والموزعين أو المستثمرين أو الشركاء الاستراتيجيين أو المساهمين أو الأعضاء وكل الذين سوف نتعامل معهم سواء كانوا رجال اعمال او الحكومة من خلال البلدية او وزارة التجارة او من خلال الاعلام نفسه وليس وزارة الاعلام او العلاقات العامة والاجتماعية ، والذين لهم صلة وتأثير على الشركة .
3- الوعي بالبيئة التنافسية وذلك من خلال تحديد المنافسين ودرجة منافستهم وتأثيرهم على السوق.
4- تبني نموذج محدد للتخطيط الاستراتيجي مثل : نموذج فايفر أو بطاقة الأداء المتوازن او أسلوب السيناريو وغيرها من نماذج التخطيط.

5- تحديد نوع المعلومات المطلوبة للخطة و طريقة جمعها .

6- تحديد نوع الدعم المطلوب من قيادة المؤسسة او الشركة .

7- تحديد المدة الزمنية اللازمة للخطة ولعملية التخطيط مع البرمجة الزمنية لتسهيل المتابعة.

8- تحديد المتطلبات الادارية والبشرية والفنية.

9- الاتفاق على المنتج النهائي لعملية التخطيط.

10- تهيئة الشركة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

بعد التحضير للتخطيط واختيار نموذج تصميم الخطة وتتبع الخطوات السابقة نأتي لتفصيل الخطط لكل إدارة حسب أنشطتها .

ثانيا : وضع البرامج

البرنامج هو بيان بالأنشطة والخطوات المطلوبة لتحقيق نشاط أو أنشطة محددة . ويهدف من البرنامج إلى جعل الاستراتيجية محددة الخطوات . مثال ذلك تحديد برامج للدعاية والإعلان ، برامج للتدريب ، برامج للتسويق... الخ .

ثالثا : وضع الميزانيات

بعد وضع البرامج يتم وضع الميزانيات الخاصة بكل برنامج . وتعتبر الميزانية بيانا ببرامج المنشأة في صورة نقدية . ويوضح في كل ميزانية التكاليف التفصيلية لكل برنامج ، كما يجب اخذ موافقة الإدارة العليا على هذه الميزانيات.

رابعا: وضع أو مراجعة الإجراءات

بعد الموافقة على ميزانيات البرامج يجب إعداد الإجراءات اللازمة لتوجيه الموظفين

في أعمالهم اليومية . والإجراءات هي خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة ، وتصف بالتفصيل الأنشطة التي يجب أداؤها لإنجاز البرامج السابق وضعها .

مثال : دورة التخطيط للإدارة الواحدة

1. تحديد الهدف من المشاريع الحالية والمستقبلية .
2. جمع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشاريع .
3. تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها (الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف).
4. تدوين الموارد المطلوبة من مال أو أيدي عاملة أو متطلبات أخرى.
5. وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف .
6. وضع عدد من الخطط البديلة بناء على تحديد المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير المشروع .
7. تبويب المعلومات في أبواب متجانسة (الموارد والمستلزمات والمصروفات ..الخ)
8. دراسة الخطط واختيار واحدة منها .
9. وضع برامج إلى التنفيذ وفقاً للأولوية في التنفيذ والترتيب الزمني .
10. تحديد القائمين أو الموظفين لتنفيذها.
11. استلام التقارير وتقييم النتائج أثناء وبعد تنفيذ المشروع وتحديد النصائح والتعديلات.
12. مراجعة الخطط السابقة أو المشاريع المؤجلة وما نتج عن تقرير السنة السابقة.

ملاحظة : يقوم جميع الأفراد بالاشتراك في وضع الخطة مع المدير بالنسبة للإدارة الواحدة.

بعد أن يتم وضع الخطة الخاصة بكل إدارة ، تقوم الإدارة المختصة بالاستراتيجية العامة ذات السلطة الأعلى في المؤسسة بمراجعة جميع خطط الإدارات والاجتماع بهم لعرض الخطة الشاملة للمؤسسة، وغالبا ما تكون في نظام داخلي موحد . في بعض الحكومات يكون هذا النظام مراقب من السلطة العليا في الحكومة مثل أنظمة مشاريع التنمية الضخمة كالإسكان والمزارع القومية ومشاريع الطاقة وغيرها.

بعد الانتهاء من وضع الخطط الاستراتيجية تقوم المؤسسة بوضع مجموعة من السياسات العامة والتي تسعى إليها خدمة الخطط الاستراتيجية وتساعد على تجميع الإمكانيات والطاقات لإنجاز الأهداف وهي أيضاً مجموعة من القرارات التي تسعى إلى تسهيل عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

ملاحظة : أفضل توقيت لإعداد خطة عمل هو خلال بضعة ايام عقب إجراء مراجعة. وتعد خطط العمل لمدة ستة أشهر أو سنة واحدة. وتراجع مرتين في السنة. عمر الخطة الشاملة كما ذكرنا سابقا تعتمد على رؤية المؤسسة .

خامسا : الخطط البديلة

في هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها لتحل محل أحد مشاريع الخطة الرئيسية بشرط أنها تتناسب مع الأهداف الاستراتيجية ، كذلك مع اتجاهات المديرين تجاه الخطر مع توفير الموارد والوقت اللازم للتنفيذ .

وبما أن التخطيط الاستراتيجي يتمثل بعملية اختيار السبل المناسبة لإنجاز الأهداف الاستراتيجية الموضوعة والتي أيضاً تشمل دراسة متعمقة للبدائل الاستراتيجية المتاحة

أمام المؤسسة لإنجاز الأهداف على المستويات المختلفة (مستوى الاستراتيجية العامة ، المستوى التشغيلي والمستوى الوظيفي) ، فعليه فتحديد نوع البدائل له علاقة بهذه المستويات والتي نقصد بها الخطة الشاملة والتي تشرح بالتفصيل جميع أنشطة الوحدات .

أنواع البدائل الاستراتيجية على مستوى الاستراتيجية الشاملة

تقوم الإدارة الاستراتيجية العليا بدراسة مجموعات من البدائل الاستراتيجية المتاحة التي تعتمد على طبيعة الظروف السائدة في بيئة المؤسسة الخارجية أو البدائل الاستراتيجية التي تتناسب مع أحد الظروف الأخرى التي تواجه المؤسسة. ومن هذه البدائل:

الخطة البديلة الأولى : استراتيجية الاستقرار

تركز هذه الاستراتيجية على فلسفة عدم إجراء أي تغييرات جوهرية في الأهداف والخطط الحالية وتتناسب هذه الاستراتيجية مع المؤسسات الناجحة في أعمالها في بيئة مستقرة وعدم وجود تغييرات خارجية على البيئة التنافسية للمؤسسة ، وهي أربعة أنواع:

أ- استراتيجية عدم إجراء أي تغيير

تتطلب هذه الاستراتيجية البقاء على الأهداف القائمة وعدم إجراء أي تغيير في تلك الأهداف بحيث تكون الأهداف القائمة الموضوعة لإنجاز العمل بالصورة المطلوبة ويوجد هناك مبرر لتغييرها وهذه الاستراتيجية يتوقف نجاحها على انعدام التغيير في بيئة المؤسسة الخارجية والداخلية ونتيجة لذلك فإحداث أي تغيير فيها يؤدي إلى فشل المؤسسة في تبني الاستراتيجية.

ب- استراتيجية الربح

وتعتمد هذه الاستراتيجية على التخفيض الكبير في حجم الموارد المخصصة للإنفاق على المصاريف الحرجة.

وتعرف المصاريف الحرجة بأن تلك المصاريف التي تنفق الآن وتظهر إيجابياتها في المستقبل. وبما أن المصاريف الحرجة تتضمن اتفاق على الجوانب المتعلقة للنمو المستقبلي. مثال: نفقات البحث والتطوير والصيانة التدريب، الدعاية، والإعلان وغيرها من المصاريف المستقبلية.

وقد تناسب هذه الاستراتيجية المؤسسات التي تمر في ضائقة مالية أو صعوبات مالية مؤقتة تتبناها لحين تجاوز تلك الضائقة لتعود بعد ذلك إلى وضعها الطبيعي وينصح عادة أن لا تستمر هذه الفترة الزمنية إلى فترة زمنية طويلة.

ج- استراتيجية التوقف المؤقت

تختلف هذه الاستراتيجية عن استراتيجية الربح كونها لا تتطلب إجراء أي تخفيضات في الموارد إنما تميل إلى الاستراتيجية المؤقتة على نمط استراحة وتتناسب مع المؤسسات التي تمر بمراحل طويلة من النمو المتميز وتتضاعف أحجامها وحجم أعمالها مما يتطلب وقفة مؤقتة لالتقاط الأنفاس وعادة ما يسمى ذلك بالترتيب الداخلي والاستعداد لمرحلة جديدة من النمو.

د- استراتيجية التقدم الحذر إلى الامام

ترتكز هذه الاستراتيجية على فلسفة المعرفة الدقيقة لموقع العمل وفي هذه الاستراتيجية يتوقف الاستراتيجي على قدم مثل تحريكها تجنباً للمفاجآت.

وعادة هذه الاستراتيجية تتطلب مراقبه ووعي خاصه في عملية التقدم غير محدد

لإنجازه في البيئة الخارجية وتستخدم سياسة الحذر المتأني من أجل مواجهة التحديات.

الخطط البديلة الثانية : استراتيجية النمو

وفي هذه الاستراتيجية النمو تصبح الحاجة إلى التخطيط والإدارة الاستراتيجية حاجة ضرورية وتعتبر هذه الاستراتيجية من أكثر البدائل الاستراتيجية شعبية عادة يتم استخدامها مع المؤسسات ذات النجاح والسمعة الطيبة وأيضاً تناسب هذه الاستراتيجية المؤسسات التي تعمل في بيئة سريعة الطلب ويندرج تحت هذا النوع بديلين استراتيجيين.

أولاً: استراتيجية التركيز في الصناعة الواحدة

تتضمن التركيز على منتج واحد أو خط إنتاج واحد أو خدمة سوق واحد أو استخدام تكنولوجيا واحدة ويتم وضع كافة الإمكانيات المتاحة للمؤسسة في عمل واحد مما يمكننا من البقاء على عوامل الميزة التنافسية الخاصة بدل من تشتيت الجهود في المنتجات والأسواق المختلفة وعادة ما تتألف استراتيجية التركيز من بديلين اثنين:

أ- استراتيجية النمو الأفقي

تتضمن القيام بالنمو الأفقي وذلك عن طريق شراء وحدة إنتاجية تقوم بتصنيع المنتجات المتشابهة مع منتجات المؤسسة يؤدي ذلك إلى توسيع نطاق العمل وزيادة الأرباح والقيام بتغطية مناطق جغرافية جديدة.

ب- استراتيجية التكامل العمودي

تتضمن قيام المؤسسة بالإضافة إلى دورها الإنتاجي بالسيطرة على مصادر التزويد وقنوات التوزيع وربما يصل ذلك إلى إنشاء محلات للبيع من مستهلك المباشر دون وسيط. وهي نوعين

- التكامل العمودي الصاعد وهو السيطرة على مصادر التزويد المؤسسة للمواد الخام وقطع الغيار وخطوط النقل أي نقل المواد.

- التكامل العمودي النازل وهو السيطرة على قنوات توزيع المنتجات إلى الأسواق أو السيطرة على منافذ التوزيع المباشر للمستهلك ويسمى هذا النوع بالتكامل العمودي ويتناسب مع المؤسسات التي كانت في الماضي تعتمد على المؤسسات الأخرى لتزويدها بالمواد أو بقنوات التوزيع.

ثانياً: استراتيجية التوسع في الصناعات المختلفة

وتعرف بأنها عملية إضافة منتجات مختلفة عن المنتجات الحالية إلى المزيج الإنتاجي ويأتي هذا التوسع من مصدرين:

أ- التطوير الداخلي والشراء من المصادر الخارجية

ويكون هذا التوسع بالمنتجات المرتبطة بالمنتجات الحالية أي القائمة في المؤسسة والغير مرتبطة بالمنتجات المؤسسة. ويعتبر القرار الاستراتيجي في هذا النوع بالتوسع ناتج بصورة أساسية عن العوامل ذات العلاقة بالموقف التنافسي وأيضاً هناك مجموعة من الدوافع تسعى لاستخدام استراتيجية الصناعات المختلفة ومنها:

- الرغبة في تقليص اعتماد المؤسسة على صناعة واحدة تجنباً من تدني مستوى جاذبية المنتجات في المستقبل.
- الرغبة في التغلب على مجموعة من السلبيات التي أخذت تنعكس على مستوى ربحية المؤسسة.
- الرغبة في عدم وضع جميع ما لدى المؤسسة من إمكانيات تحقق مقولة (لا

تضع البيض في سلة واحدة).

ب- التحالفات الاستراتيجية أو القوى المضافة

هذه التحالفات بكافة أنواعها إلى تجميع إمكانيات المؤسسات المتحالفة بطريقة مناسبة حيث تؤدي إلى إيجاد ما يسمى بالقوى المضافة وهي القوة الناتجة عن التكامل المناسب بين المؤسسات بحيث أن هذه القوة تنتج عن تحالف مجموعة من القوة والإضافة إلى القوة المضافة الناتجة عن التكامل والتفاعل بينهما بشكل متحد وفيما يلي وصف لهذه التحالفات الاستراتيجية:

1) الاندماج يتم تنفيذ استراتيجية الاندماج عن طريق اندماج مجموعتين أو مؤسستين معاً لتكوين مؤسسة جديدة وعادة يتم الاندماج بين مؤسستين متقاربتين في الحجم والإمكانيات وبالتالي تسمح الصيغة القانونية مما كانت عليه المؤسسات في السابق.

2) الاستحواذ يتم في هذا النوع من التحالف شراء مؤسسة صغيرة الحجم وأقل إمكانيات من المؤسسة المستحوذة ويتم منها إضافة منتجاتها والخطوط الإنتاجية لدى الشركة المستحوذة وفي هذه الاستراتيجية يتم إضافة جميع القوائم الإدارية والفنية إلى الشركة المستحوذة ويعتبر هذا النوع من التحالف الأكثر انتشاراً من التحالفات الأخرى.

الخطة البديلة الثالثة: الانكماش

تعد هذه الاستراتيجية البديل الثالث من البدائل الاستراتيجية المتاحة، فالشركات التي تطبق هذه الاستراتيجية تقلل من آفاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة. وقد تأخذ استراتيجية الانكماش أحد الأشكال التالية:

1- تخفيض حجم العمليات

تقوم الشركة التي تتبع هـذه الاسـتراتيجية إمـا بإلغـاء بعـض الوحـدات الإنتاجيـة أو تخفيض معدلات إنتاج الوحدات الحالية.

2- الشراكة المؤقتة

يتم ضمن هذا النوع قيام مجموعة من المؤسسات عـلى الإنفـاق عـلى الشراكـة فـيما بينهما لإنجاز مشروع مشترك يتوقع أن يؤدي إلى تحسين أوضاع المؤسسات المشاركة وخلق القوة المضافة حيث تقوم كل شركـة بتقـديم كافـة إمكانياتهـا للـمشروع جديـد مـن أجـل إنجازه بأكثر فاعلية وكفاءة وينظر إلى هذا النوع من التحـالف عـلى أنـه خيـار اسـتراتيجي هام بسبب مجموعة من المزايا:

- تعتبر الشراكة المؤقتـة وسـيلة مهمـة لتشـجيع القـرارات الإداريـة الحديثـة التـي تتصف بالمغامرة إلى حد ما وذلك لأن عنصر المخاطرة موزع على أكثر من شركة.
- إن عملية تجميع الإمكانيات المالية والإدارية بين مؤسستين مسـتقلتين يـؤدي إلى رفع أدائهم التنافسي إلى مستويات أعلى.
- يعتبر هذا التحالف الاستراتيجي فعالاً إذ تم تشكيله مع مؤسسات أجنبية تعمـل في أسواقنا الوطنية مما يجنب المؤسسـة كافـة الإجـراءات الطويلـة المكلفـة التـي يتطلبها العمل في البلدان الأجنبية.

الخطة البديلة الرابعة: التحول لنشاط آخر

وتشير هذه الاستراتيجية إلى التحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلـف في خصائصه وأبعاده عما كانت تمارسه الشركة من عمليات.

الخطة البديلة الخامسة : التصفية وبيع الأصول

تشير هذه الاستراتيجية إلى إنهاء أعمال الشركة بحيث تغلق أبوابها، وتصفي أعمالها وتبيع أصولها، وعادة ما تعتبر التصفية البديل الأخير أمام الشركة.

(*http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1535&SecID=47*)

(*http://www.hrdiscussion.com/hr15353.html*)

سادسا: تطوير السياسات

في بعض البدائل قد تحتاج المؤسسة لتعديل بعض السياسات المتبعة والتي تشكل القواعد الرئيسة لعملية التنفيذ الناجح للخطة الاستراتيجية .

ومن الأمثلة على السياسات التي تتبع عادة في كثير من المؤسسات ما يلي:

1- اتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف و رفع الإنتاجية.
2- اتخاذ الإجراءات الكفيلة لتوفير الشروط الضرورية لاستخدام الكفؤ للموارد والكفاءات والرأس مالية.
3- اتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى مواصلة تطوير العلمية الإدارية المختلفة.
4- اتخاذ الإجراءات الملائمة لإيجاد والمحافظة على بيئة العمل التي تتصف بالإبداع خاصة في مجال التطوير المهارات البشرية والتكنولوجية.
5- إعطاء الأولوية إلى الأمور الأكثر أهمية والأكثر ارتباطاً بالمصالح بعيدة المدى.
6- مسايرة التغيرات السوقية والمعرفية والعالمية والتنافسية المؤثرة
7- ظهور المخاطر التي تهدد المؤسسة وتحد من انتاجيتها أو تقلل من سمعتها أو تقلل من ربحيتها وهكذا.

معوقات التخطيط :

هناك بعض المعوقات التي تعترض مسيرة التخطيط الناجح سواء على المستوى الفردي أو على مستوى الهيئة أو الوزارة أو الدولة ، وهذه المعوقات قد تكون معاصرة لعملية وضع الخطة أو قد تكون معاصرة لعملية التنفيذ . وعادة تقسم المعوقات إلى معوقات عامة ومعوقات تنظيمية.

وتتلخص المعوقات العامة في النقاط التالية:

1. عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
2. عدم قدرة القيادات الرئيسية على التخطيط الاستراتيجي.
3. اتجاهات العاملين السلبية تجاه الخطة.
4. عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
5. إغفال الجانب الإنساني والعقلاني مما يؤدي إلى معارضة العاملين للخطة وعرقلة تنفيذها.
6. الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة.
7. عدم مراعاة التغير في الواقع مثل نوع الاقتصاد، والمركز المالي للمنظمة.
8. أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط .
9. عدم وضوح المسئوليات المتعلقة بالتخطيط والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسئولية الإدارة العليا فقط.
10. عدم توفر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية وانشغال الأعمال الروتينية والإجرائية.
11. تنفيذ برامج وأنشطة لا تتجاوب مع رسالة المؤسسة ولا تتناسب مع القرارات

الاستراتيجية.

12. الصراعات الداخلية.

13. غياب المتابعة.

14. قلة المديرين الذين دربوا على تحقيق التكامل والنظرة الكلية لتحقيق رسالة ورؤية المؤسسة.

15. المشاكل الفنية والتقنية والتأخير في إصلاحها.

16. العجز المالي أو سوء استخدام الموارد بطريقة سليمة.

17. نقص عدد الموظفين أو الاستقالات الكثيرة والمفاجئة.

(مقتبس من مصدر (6) صفحة 38-39)

أما المعوقات التنظيمية فيمكن إيجازها في التالي:

- نمط الإدارة:

1. عدم وضوح الأهداف.
2. الدكتاتورية.
3. قيود زمنية غير منطقية.
4. التسويف في اتخاذ القرار (التعطيل).

- نمط العمل:

1. التمسك بالإجراءات الرسمية المتزمتة والغير مرنة.
2. البيروقراطية.
3. إحباط الأفكار الجديدة.
4. عدم التحفيز.

5. عدم التفويض لعدم الثقة في قدرات الآخرين.

- مناخ العمل:

1. الخوف من الفشل.

2. سياسة إرضاء جميع الأطراف.

3. مقاومة التغيير.

4. عدم التقييم السليم.

المرحلة السادسة من مراحل تصميم الاستراتيجية : مرحلة التنفيذ

بعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعة ، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل ، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب . فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية المؤسسة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها .

التنفيذ الاستراتيجي يتضمن وضع الخطط والسياسات التي طورت في المراحل السابقة موضوع التطبيق العملي من خلال:

أ- البرامج التنفيذية.

تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية ، والموارد اللازمة لها ، والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتهاء فيه من هذه الأنشطة ، والمسئولون عن تنفيذها .

ب- الموازنات المالية.

من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المؤسسة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها ، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية . فلا بد من تصنيف الموارد ؛ لمعرفة القدرة التنظيمية والممهدة لتنفيذ الاستراتيجية حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمنظمة .

ج- الإجراءات التنفيذية المختلفة.

حيث تمثل الإجراءات نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المؤسسة. أي أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفر العناصر التالية:

- وجود هيكل تنظيمي ملائم أو تعديل الهيكل الحالي .
- ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعة .
- وضوح مسؤوليات الإدارات وقدرتهم على تنفيذ الاستراتيجية .

المرحلة السابعة : المتابعة على الخطة الاستراتيجية (التقييم والتطوير)

تهتم الإدارة الاستراتيجية بتقييم الأداء الكلي للمنظمة من خلال مراجعة الاستراتيجية لأداء المؤسسة ككل وبيان مدى النجاح الذي حققته استراتيجية المؤسسة على تحسين الأداء (الإدارة بالنتائج) ، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة استراتيجية وعند كل

مستوى من مستويات الإدارة الاستراتيجية يتطلب تقييم الاستراتيجية اختيار المعايير الملائمة وقياس الانجاز وتحديد الانحرافات وتصحيحها.

وأيضا يوجد تقييم الأداء المالي باستخدام تحليل النسب المالية مثل نسب السيولة ، نسب الأرباح ، نسب التكلفة، نسب الديون إلى رأس المال وغيرها .

إلى جانب ذلك من المهم أيضا تقييم عناصر مهمة مثل كفاءة المؤسسة الحالية ، مستوى التكنولوجيا المستخدمة ، درجة فعالية القدرة التنافسية للمنظمة ، درجة انسجام استراتيجية المؤسسة مع الثقافة التنظيمية ومدى الحاجة لإجراء تغيير أو تعديل في الثقافة التنظيمية أو في استراتيجية المؤسسة .

ويأتي التقييم بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقا كمؤشرات أداء، بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعة ، ثم توصيل المعلومات والبيانات إلى المسؤولين حتى يتسنى تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب . وللحصول على بيانات دقيقة تعكس النتائج الفعلية بصورة حقيقية يمكن استخدام الأداتين التاليتين لتحقيق هذا الغرض:

أ – الملاحظة الشخصية : وتتم بتواجد المدير أو المسؤول عن التقييم بزيارة مواقع العمل ولو على فترات متباعدة للوقوف على سير العمليات .

ب – التقارير الدورية والاحصاءات: مثل تقرير الميزانية العمومية ،تقارير الادارات والوحدات ، تقارير المراجعين الداخليين والخارجيين ، التقرير السنوي عن حالة دوران العمل ككل وهكذا.

إن عملية المتابعة تتضمن القيام بتقييم أداء المؤسسة والتأكد من الأهداف المخططة قد تم تنفيذها ، وبعدها يأتي تحديد الإجراءات التصحيحية (Feed back) والتغذية

العكسية. التي لابد من أن تكون ملموسة في المؤسسة بشكل عام. وفيما يلي شرح مختصر لخطوات المتابعة والتقييم:

1 - تحديد ما يجب قياسه

ينبغي على الإدارة العليا والإدارة التنفيذية القيام بتحديد عمليات التنفيذ والنتائج المراد متابعتها وتقويمها . كما يجب توفر إمكانية قياس هذه النتائج بشكل موضوعي وثابت مع التركيز دلالة في كل عملية من عمليات التنفيذ .

2 - وضع معايير ومؤشرات للقياس

يتم في هذه المرحلة وضع معايير ومؤشرات لقياس أداء العمليات المختلفة داخل المنشأة . وبصفة عامة تتضمن هذه المعايير مؤشرات متعلقة بالعائد على الاستثمار، القيمة المضافة ، قيمة حقوق المساهمين، فائدة الخدمات المقدمة وتنمية الأفراد.

3 - إجراء قياس الأداء

ويتم هنا قياس الأداء الفعلي للأنشطة المختلفة باستخدام المعايير والمؤشرات السابق تحديدها . ويجب إجراء القياسات في أوقات محددة مسبقة .

4 - مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له

وفي هذه الخطوة تجري مقارنة الأداء الفعلي الذي تم قياسه مع الأداء المرغوب فيه والمخطط له . والهدف هو تحديد الانحرافات إن وجدت مع ملاحظة ضرورة وجود مدى سماح محدد مقبول بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له .

5- اتخاذ تصرفات تصحيحية

بعد إجراء عملية مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له يجب اتخاذ تصرفات تصحيحية إذا وقع الأداء الفعلي للمنشأة خارج مدى السماح المحدد . وفي هذه الحالة يجب تحديد ما يلي:

- أسباب وجود الانحرافات في الأداء الفعلي .
- كيفية تطبيق العمليات والأنشطة المختلفة ، وهل تتم بشكل صحيح أم لا؟
- ملاءمة العمليات والأنشطة المختلفة مع المستويات والأهداف المرغوبة.

6-التنسيق بين كافة الادارات والأقسام

كما قلت سابقاً أن التخطيط يعمل على تحقيق الهدف النهائي للمنظمة ولكي تصل المؤسسة إلى تحقيق ذلك لابد لها من تحقيق أهداف جزئية لكل دائرة أو قسم داخل المؤسسة ومن أجل أن تحقق الهدف النهائي فلابد من التنسيق بين كافة الادارات النهائية التي تسعى إليها المؤسسة كما أن التخطيط يركز الانتباه إلى الحاجة إلى التعديل في الأساليب المستخدمة في العمل إذا احتاج الأمر والتعديل على الاجراءات والسياسات المنبثقة لتصبح أكثر فاعلية في تحقيق الاهداف.

7-التطوير والتحسين

التطوير(في الأفراد أو في العمليات أو طريقة تقديم الخدمة أو في المنتج) من أجل ورفع الإنتاجية والكفاءة.، وبه فإن قياس الأداء منهج استراتيجي يهدف الى زيادة كفاءة أداء المؤسسات من خلال تطوير اداء وفرق العمل وزيادة قدراتهم ، وهو

بعبـارة أخـرى يهـدف الى ربـط إدارة أداء الأفراد بالاهـداف والاسـتراتيجيات الموضوعة للمؤسسة.

وتقييم العمليات (الاجراءات) والمدخلات والمخرجـات وبعـدها توضـع تطبيقـات التطـوير الخاصة لكل خلل فيهم . ومن تطبيقات التطوير أنظمة الجودة ، التميز ، السكس سـيجما ، المقارنات ، نظام هوشين كانري ، برنامج الفعل والسبب وهكذا.

ملحق (1)

نموذج خطوات استخلاص

الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة

الخطوات التالية من (1-8) تطبق عند تكوين خطة استراتيجية عامة لأول مرة.

1- بيان رؤية واستراتيجية الدولة أو الحكومة :

هي تلك السياسات والتوجهات العامة للدولة وعادة ما تكون منشورة وواضحة لدى جميع الجهات والمؤسسات الحكومية والخاصة والشركات وحتى الأفراد العاديين يمكنهم المساهمة بتحقيق غايات المكان الذي يعيشون فيه سواء مواطنين أو مقيمين.

واستراتيجية الحكومة هي الاستراتيجية تتكون من أهداف ورؤى ومخططات طويلة المدى من (5-20) سنة ، من أجل المشاريع التنموية والمستدامة وتقوية العلاقات في جميع المجالات والأصعدة الداخلة والخارجية. وتضاف إليها القرارات والسياسات الثابتة والمتغيرة منها والتوجهات العليا مع ذكر ذوي الاختصاص والموجه إليهم.

2- استخراج الرؤية:

من أين نستخلص الرؤية ؟	
غرض الإنشاء	
مستقبل الوصول	

تطور الغرض المحلي	
تطور الغرض العالمي	
تصور مستقبل غرض المؤسسة وفائدته على	
أفضل الممارسات العالمية	
قدرة المؤسسة وفعاليتها لتحقيق الغرض أو الهدف	
مضمون الرؤية يعبر عن:	
صورة مستقبل المؤسسة	
البيئة المستقبلية المحلية	
أفضل الممارسات المشابهة	

بعد ملء الجدول يتم جمع الجمل المكتوبة واستخلاص الجملة النهائية المناسبة.

والرؤية يجب أن تكون مختصرة لا تتعدى السطر أو السطرين بالخط النظامي العادي.

3- استخراج الرسالة:

من أين نستخلص الرسالة ؟	
الاختصاص ونطاق العمل	
مجالات العمل	
قدرة وإمكانات المؤسسة التنفيذية	
مضمون الرسالة يعبر عن :	

الغرض والنشاط الفعلي	
الفعل (ماذا نعمل؟ وكيف؟)	
الإطار الزمني والمكاني	

بعد ملء الجدول يتم جمع الجمل المكتوبة واستخلاص الجملة النهائية المناسبة.

والرسالة أيضا لا تتعدى السطرين بحجم الخط النظامي.

4- استخراج القيم:

ممارسات الجهات المؤثرة	قوة تأثيرها
المؤسسة : القيم / السلوكيات 1- 2- 3-	
الموظفين : القيم / السلوكيات 1- 2- 3-	
المتعاملين : القيم / السلوكيات 1- 2- 3-	

المجتمع : القيم / السلوكيات -1 -2 -3	

قوة التأثير: (3 تأثير قوي - 2 تأثير متوسط - 1 تأثير ضعيف)

بعد ملء الجدول يتم جمع الجمل المكتوبة واستخلاص الكلمات النهائية المناسبة. ويجب أن تكون الكلمات لا تقل عن 3 كلمات ولا تزيد عن 8 قيم قابلة للزيادة حسب تعدد قطاعات المؤسسة.

5- استخراج الأهداف العامة:

يجب أن تكون الأهداف الاستراتيجية محددة ، قابلة للقياس ، يمكن تحقيقها ، ذات صلة بالرسالة ، قابلة للتقييم والمراجعة ، محددة زمنيا . وهي تفصيل للغاية/الغايات من إيجاد المؤسسة في ظل توجهات الحكومة وأهدافها.

الغايات	صياغة الأهداف الاستراتيجية
1،	-1 -2 -3
2،	-4 -5

ملاحظة يجب التفرض بين نوع الأهداف:

- أهداف عامة : أهداف المؤسسة بعد تفصيل غايته ونشاطها الرئيسي وربطها مع توجهات الحكومة، عادة تكون من4 إلى 8 أهداف .
- أهداف تشغيلية : كل إدارة تحدد أهدافها المرتبطة بالأهداف العامة بحيث لا يتعدى 12 هدف.
- أهداف وظيفية : هي الأنشطة في الإدارة الواحدة والتي تحقق أهدافها التشغيلية.
- ربط الأهداف التشغيلية بالأهداف العامة:

6- ربط الأهداف التشغيلية بالأهداف العامة:

قبل تطبيق هذه المرحلة يكون قد تم تحديد الإدارات واختصاصاتها وأهدافها.

خطة العمل للإدارة الواحدة اسم الإدارة:				
أهداف استراتيجية عامة	أهداف تشغيلية	المبادرات (برامج ومشاريع)	التكلفة	الموارد/المعدات/ توظيف
هدف استراتيجي (1)	هدف فرعي (1-1)	- -		
	هدف فرعي (1-2)	- - -		
هدف استراتيجي (2)	هدف فرعي (2-1)	- -		

	هدف فرعي (2-2)	-		
	هدف فرعي (2-3)	-		
		-		

ملاحظة : ليس بالضرورة أن كل هدف من أهداف الإدارة لها ارتباط بكل الأهداف الاستراتيجية العامة ، ولكن ترتبط الأهداف التشغيلية حسب اختصاصها ومدى علاقتها بتحقيق الهدف الرئيسي الاستراتيجي المناسب. مثال : أهداف إدارة الموارد البشرية مرتبطة بالهدف الرئيسي الثاني والثالث ، بينما أهداف إدارة الخدمات مرتبطة بالأهداف الرئيسية (2 ،3 ، 4) وأهداف إدارة تقنية المعلومات مرتبطة بالهدف الرئيسي الثالث ، وهكذا..

بعد ذلك يتم جمع أهداف كل الإدارات وجمعها وترتيبها تحت كل هدف رئيسي مرتبط به .

إن المؤسسات القائمة والثابت نشاطها تكون أهداف إداراتها واضحة ، ويمكن استخراجها من البرامج واللأنشطة لكل إدارة ، كذلك يمكن تحديد مؤشرات الأداء منها.

بعد أن تقوم كل إدارة بتصنيف أهدافها وربطها مع الأهداف العامة ، تعد جلسة أخرى لعرض البرامج والأنشطة التي تخدم كل هدف فرعي بالإدارة الواحدة ، بعد ذلك تعقد جلسة ثالثة لاستخراج مؤشرات الأداء المرتبطة بتلك المبادرات ، ويجوز أن نختار أهم المبادرات ونجعل لها أولوية بالقياس والقويم الدوري.

7- استخراج مقاييس الأداء:

نوع المؤشر	ماهية المؤشر	مثال
مؤشر المدخلات	يقيس الموارد البشرية والمالية المتوفرة للهدف التكتيكي أو البرنامج	– عدد الموظفين. – عدد المساعدين. – ساعات العمل الفعلية. – تكلفة الموارد
مؤشر العمليات	يقيس الطرق التي يتم تقديم الخدمات من خلالها	– عدد المراجعين – سرعة إنجاز المعاملات. – عدد دقائق الانتظار للمراجعين. – عدد الشكاوى
مؤشر المخرجات	يقيس جودة الخدمات والمنتجات المقدمة.	– عدد المعاملات الصادرة في اليوم. – عدد المعاملات في الساعة.
مؤشر النتائج	يقيس النتائج التي تتحقق من خلال توفير الخدمات والمنتجات.	– عدد الوظائف الجديدة. – نتيجة قياس رضي الزبائن والمواطنين – نتيجة قياس رضي الموظفين – مؤشرات الأداء المالي

المؤشرات في الجدول مجرد أمثلة ، إنما لكل مؤسسة المؤشرات الخاصة بها والتي تصنفها حسب أهميتها ووزنها بالنسبة لها.

وكل مؤشر قابل للقياس كعدد أو نسبة أو درجة أو مدة زمنية محددة أو عائد مالي متوقع أو نوعية جودة معينة متوقعة.

8- الخطة العامة :

بعد تحديد البرامج والمشاريع ومؤشرات الأداء الخاصة بها ، يتم تحديد هدف القياس والأداء المستقبلي لكل مؤشر.

تصف الخطة الشاملة للمتابعة والتقييم بجميع أهدافها وتفصيل خطط كل إدارة في

نموذج واحد ، التالي مثال لنموذج متداول ، في بعض المؤسسات تصنف الأهداف الاستراتيجية حسب أبعاد رباعية (البعد المالي ، المتعاملين ، التطوير والتعلم ، والعمليات) والتي تستخدم في بطاقة الأداء المتوازنة لسهولة التقييم والمتابعة بشكل أوزان تضعها المؤسسة لتلك الأبعاد حسب اهتمامها ، فقد تضع 70 % من تركيزها على البعد المالي كزيادة للأرباح وتقليص التكاليف أو تضع 20% من اهتمامها للتطوير والتعلم وهكذا ..

وهناك نوعين من الخطط:

(الخطة أ) وهي الرئيسية وتحتوي على :

1- التخطيط العام للمؤسسة
2- التخطيط التشغيلي
   - البرامج والأنشطة
   - الميزانيات
   - مؤشرات الأداء
   - الموارد
   - الإجراءات
   - الزمن
3- التخطيط التنفيذي : تحديد الموظفين ومهامهم (مع البرامج والأنشطة الموضوعة).

(خطة ب):

وضع خطة ثانية في حال فشل أو توقف أو حصول موقف طارىء لأحد البرامج بحيث يؤثر على تحقيق الأهداف.

نموذج خطة عامة:

الأهداف الاستراتيجية العامة	الأهداف التشغيلية	المبادرات والمشاريع	مؤشرات الأداء الرئيسية	الأداء المتوقع	فترة القياس				المسؤولية		التكلفة	الفترة الزمنية
					ربعي	نصفي	الربع الثالث	سنوي	الإدارة	الموظف		

تتم متابعة الخطة الاستراتيجية بشكل يومي بالنسبة للإدارة الواحدة أي أن كل مدير يشرف على ذلك بنفسه ، أما مسؤولية متابعة الخطة الشاملة فهي مسؤولية الإدارة العليا أو القطاع المختص بشكل ربع سنوي أو نصف سنوي وترفع التقارير للمراجعة.

يتم تحديث الخطة الاستراتيجية الشاملة في حال حدوث أي تغيير فيها من خلال أنشطة الإدارات أو التغيير في السياسات والقوانين ،أو غيرها من المؤثرات.

قد تظهر هذه المؤثرات بشكل مباشر مثل ظهور مؤسسات منافسة بالسوق ، أو منتجات منافسة أو انسحاب الأعضاء والشركاء أو كثرة الشكاوى أو الاستقالات المتزايدة خلال العام الواحد والعجز المادي وغيرها.

ويمكن عمل تحليلات أكثر دقة وأكثر تفسيرا لهذه المؤثرات ومن شأنها المساعدة عند تحديث الخطة الاستراتيجية أو عند تغيير الاستراتيجية في حال انتهاء الفترة المحددة لها.

تطبق الخطوات من (9 – 13) سنويا عند مراجعة الخطة الاستراتيجية. بالإضافة إلى مراجعة الخطوات السابقة للتأكد من تحققها.

9- تحليل الجهات ذات العلاقة (الموردين والمستهلكين أو الشركاء) :

معظم المؤسسات المتوسطة والكبيرة لديها أنظمة (CRM) وسجلات تخضع للتقييم الدوري من أجل تقوية الروابط والولاء وغيرها من الأمور التي قد يؤثر القصور فيها على سير الخطط والاستراتيجيات.

10- التحليل القطاعي (الصناعي والسوقي والمنافسين والطاقة والعمراني أو الصحي):

يطبق هذا التحليل بطرق مختلفة مثل تحليل (BOSTN) ليشمل تفرعات كثيرة مثل حساب العائد وتكلفة الضريبة وتقدير القيمة المضافة وغيرها.

11- بيان السياسات والقوانين الحكومية أو الدولية المؤثرة:

قد تتأثر المؤسسة بالمستجدات على الساحة السياسية أو الاقتصادية أو التغير في استراتيجية الحكومة وتوجهاتها ، فيتم مسايرة الوضع حتى لا يصبح الخلل متفاقم.

وهناك بعض التغيرات التي تطرأ على التغيرات المجتمعية أو التنموية بحيث يجب الاحتياط لها مسبقا ، ووضعها في ملف خطط الطوارئ ذات التأثير الجذري أو الغير معتاد.

12- تحديد القوى الخارجية المؤثرة (PESTL) :

هذا التحليل له أهمية متفاوتة في تطبيقه بالنسبة للمؤسسات الحكومية ، ، وتكمن أهميته في تأثر المؤسسة بالتغيرات الطارئة والمتعلقة بالسياسات والقوانين والتغيرات التكنولوجية والبيئة المحيطة والاقتصادية. وأكثر المؤسسات تطبيقا لهذا التحليل هي المؤسسات الإقليمية أو التي لها فروع في دول أخرى ، أو المؤسسات الصناعية التي لها تعاملات مع موردين خارجيين .

13- تحديد القوى الداخلية المؤثرة (SWOT) :

يطبق هذا التحليل كجزء أساسي عند تحديث الخطة الاستراتيجية أو غربلة الخطة

من جديد بعد انتهاء المدة المقررة لها. ويـتم فيهـا الدراسـة التفصـيلية ومشـاركة الإدارات الداخلية للمؤسسة لكل المؤثرات والمخاطر ونقاط القوة والتهديدات والمنافسات .. الخ .

SOWT	
نقط الضعف Weakness تحديد نقط الضعف الداخلية التي تضعف قدرة الجمعية على الاستجابة لمتطلبات المحيط	**نقط القوة Strength** تحديد نقط القوة الداخلية التي تميز الجمعية و الفاعلين و الذين سيمكنون من مواجهة تهديدات المحيط
التهديدات Opportunity تحديد العوامل الخارجية التي قد تضعف من موقع الجماعة مع باق المناطق وتهدد إمكانيات النمو/أمثلة: • متنافسين جند في لميناز •خدمات بديلة وقوة ....الاخرين •الاختلالات الداخلية والتأثيرات السلبية الخارجية	**الفرص Threats** تحديد العوامل الخارجية التي ستوفر للجمعية إمكانيات النمو هي كل الظروف الخارجية الملائمة

نموذج التعبئة

SWOT	
نقاط القوة Strengths	نقاط الضعف Weaknesses
فرص Opportunities	تهديدات Threats

الفصل الثالث

البناء التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة وسيلة أو أداة هادفة لمساعدتها علي تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط و اتخاذ القرارات و تحديد ادوار الأفراد و تحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات و الأنشطة ، و تفادي التداخل و الازدواجية و الاختناقات و غيرها ومن ناحية أخرى فان للهيكل التنظيمي تأثير كبير علي سلوك الأفراد و الجماعات في المؤسسات ، فتقسيم العمل و التخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد ، و الالتزامات المترتبة علي الفرد و توقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل.

ويمثل الهيكل التنظيمي صورة لهيكل المؤسسة أو شكل يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المؤسسة والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف.

تعاريف

الهيكل التنظيمي

يقصد بالهيكل التنظيمي أنه مجموعة الطرق التي تقسم بها الشركة أفرادها في مهمات متميزة ومحددة و من ثم التنسيق بينها ، ويمكن أن يصور الهيكل على شكل خارطة رسمية للتنظيم تصف كيفية توزيع المهمات والواجبات والمسئوليات بين التقسيمات والأفراد داخل الشركة وتحدد العلاقات الرسمية بينها وتعين عدد المستويات الهرمية في الهيكل وتجميع الأفراد سوية في إطار تقسيمات رسمية .

كما يمكن تعريف الهيكل التنظيمي على انه الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للشركة ، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف الشركة ، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسئوليات فضلاً عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في الشركة.

التنظيم

التنظيم عبارة عن عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد ، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد ، بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق الهدف. والهيكل التنظيمي هو الذي يترجم عملية التنظيم الإدارية وهو اهم أركانها وهما مقترنان أحدهما بالأخر . (نظام مؤسسي *https://ar.wikipedia.org/w/*).

والتنظيم بما فيه من أنشطة أو وظائف المؤسسة كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد

إداراتها (كالإدارة المالية وإدارة التسويق) ، وأقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسئولية، التفويض، والمركزية واللامركزية ، ونطاق الإشراف وغيرها في سبيل تحقيق الهدف. حيث تتضمن عملية التنظيم توزيع مهمة وسلطة تنفيذ هذه الأنشطة على الأفراد العاملة المناسبة التي تحت رئاسة المدير ضمن هيكل تنظيمي منسق ومحدد .

وبالتالي فان وضع الهيكل التنظيمي هي المهمة الأساسية لعملية التنظيم ، وترتب جهود جماعة من الأفراد ، وتنسق في سبيل تحقيق أهداف محددة وهذا يستدعي تحديد عدد ونوع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف ثم تحديد الأفراد المكلفين والمسؤولين عن تنفيذ الأنشطة وتحديد العلاقات بينهم من حيث المهام والمسؤوليات والصلاحيات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

1. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
2. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
3. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
4. تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المؤسسة أن كل الوحدات التي يتألف منها النظام تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

(مقتبس من مصدر (*5*) صفحة *117*).

الخريطة التنظيمية

الخريطة التنظيمية عبارة عن الشكل البياني للهيكل التنظيمي حيث تبين الإدارات

والأقسام التي تتآلف منها المنشاة وكذلك قد تبين الخريطة التنظيمية طبيعة العلاقات ما بين وحدات المنشأة . وقد تبين أيضا السلطات والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل وحدة من هذه الوحدات وفي العادة تبين هذه الخريطة مدى اتساع نطاق الأشراف أو ضيقة في المؤسسة.

تستخدم الخريطة التنظيمية كوسيلة توضيحية للعاملين داخل المؤسسة ، حيث تستخدم لإعلام العاملين الجدد والحاليين عن مرؤوسهم ورؤسائهم وعن مواقعهم في الهيكل التنظيمي ، كما يمكن استخدامها كوسيلة للمعلومات للأشخاص من خارج المؤسسة كالزوار والعملاء والموردين ولذلك نجد هذه الخريطة مثبتة في مواقع بارزة في أي مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة.

الدليل التنظيمي

يعتبر الدليل التنظيمي مكملا للخريطة التنظيمية ،حيث يحتوي على معلومات وصفية توضح ما جاءت به الخريطة التنظيمية ويحتوي في العادة على أهداف المنشاة وسياستها إضافة إلى التقسيمات التي تتكون منها المؤسسة وتبين أيضا السلطات والمسؤوليات الخاصة لكل وظيفة والوصف الوظيفي للوظائف والعلاقات الإدارية ما بين الوحدات كما يبين حجم القوى العاملة وأساليب العمل وإجراءاته ويوزع هذا الدليل في العادة على العاملين كي يزودهم بكافة المعلومات المتعلقة بالعمل ويحتاج الدليل التنظيمي للمراجعة الدورية والتعديل حتى يعكس أي تغيرات تحدث في المؤسسة .

(المحاسبة والتحكم المحاسبي *http://www faculty.ksu.edu.sa/*.).

أهمية الهيكل التنظيمي

إن كفاءة وفعالية التنظيم يتأثر بالبيئة المحيطة ، فهناك علاقة واضحة بين البيئة المستقرة والبيئة المتحركة ودرجة تعقيد الهيكل التنظيمي، وهذا التعقيد يتطلب درجة عالية من اللامركزية حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة للتغيرات المحيطة.

وتنبع أهمية الهيكل التنظيمي في التالي :

1ـ ترتيب العلاقات داخل المؤسسة والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية.

2ـ يعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه حيث يشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان كونه يمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان ، فدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها.

3ـ توضيح الإدارات والدوائر والأقسام والشعب داخل المؤسسة .

4. يبّين الهيكل التنظيمي كيفية تقسيم الأعمال بين الموظفين في المؤسسة فتوضح أنواع وعدد الوظائف فيها سواء كانت تلك الوظائف رئيسية يناط بها تحقيق الهدف الرئيسي أم وظائف مساعدة يناط بها القيام بالأعمال الثانوية أم وظائف استشارية يناط بها تقديم التوصيات والمشورة للأجهزة المختلفة.

5ـ يوضّح الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال الرسمي في المؤسسة فتظهر من له سلطة على من ، ومن مسؤول أمام من، ومن يتصل بمن، وعليه فإن كل رئيس أو مرؤوس يتعّرف على مكانه في السلم الإداري.

6. توضيح المستويات الإدارية في المؤسسة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى ، وعدد المستويات الإدارية في المؤسسة وحجم كل منها ونوعية النشاط الذي تمارسه

الوحدات المختلفة ومقارنة نطاق الإشراف فيها مما يسهل على المتعـاملين في المؤسسـة التعرّف على واقعها بسرعة.

7. يظهر الهيكل التنظيمي اللجان والفرق في المؤسسة، وسـلطاتها وعلاقتهـا بالمسـتويات في الهيكل التنظيمي سواء كانت في المستويات العليا مثل لجنة المديرين ولجنة التخطيط، ولجنة السياسات العامة، واللجنة المالية وهكذا . أم في المستويات الأخرى مـن الهيكـل التنظيمي مثل الفرق.

8ـ يفيد الهيكـل التنظيمـي في مجـال تـدريب المـوظفين الجـدد فتستخـدم فـي البرامـج التدريبيـة لتعريف الموظفين بأقسـام المؤسســة مواقعهــم فــي التنظيــم، ورؤسـائهم ومرؤوسيهم، والأشخاص الذين سيكونون علـى اتصـال بهـم أثنـاء عملهـم.

9ـ يعتبر الهيكل التنظيمـي بمثابـة وثيقـة توضـيحية يمكـن الاسـتعانة بهـا لدراسـة التطـور التاريخي والوظيفي للمؤسسات الإدارية خلال فترة معينة من الزمن.

10. يستخدم الهيكل التنظيمي لأغراض إعلامية فتساعد الأفراد من خارج المؤسسة التعرّف على أقسامها وأعمالها والأشخاص الموجودين فيها بصورة سهلة وسريعة.

11ـ يسـاعد الهيكـل التنظيمـي في اكتشـاف ومعالجـة الانحرافـات والأخطـاء الموجـودة في التنظيم من خلال عملية تحليل الهيكل التنظيمية وعليه، فإنها تكشـف العلاقـات غـير السليمة والتداخل أو الازدواج بين المهام المختلفة.

12ـ يفيد الهيكل التنظيمي باعتباره وسيلة في تبيـان مـا إذا كانـت المؤسسـة تتبـع الأسـس والقواعد التنظيمية السليمة كنطـاق الإشراف ووحـدة القيـادة والأمـر وتوزيـع العمـل توزيعاً منطقياً سليماً.

ولا يقف المفهوم المعاصر للهياكل التنظيمية عند حـد اعتباره خريطة تنظيميـة توضـح

التبعية الإدارية، والمسئولية الإشرافية أو مجرد تحديد منضبط للاختصاصات الوظيفية للوحدات الإدارية المكونة للتنظيم، وإنما يمثل مع كل هذا أداة هدفها النهائي إلغاء القوى التي تعرقل أداء المنظمات وتحد من انطلاقها نحو غاياتها ، ويعتمد نجاح الوزارات في بناء هياكلها التنظيمية على قدرتها في خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق بين الهيكل التنظيمي وأهداف المؤسسة وكذلك كفاءة العنصر البشر ومواردها.

المبادئ التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي

يبني هيكل التنظيم الإداري على المبادئ العلمية التالية:

التسلسل الهرمى: أي وجود رئيس واحد لكل مرؤوس وذلك لتفادي تضارب الصلاحيات بين الموظفين.

المرونة: حيث يتم الفصل بين الوظيفة والشخص الذي يشغلها . فقد تتطلب إحدى الوظائف أكثر من شخص لشغلها، أولا تستدعي وظيفة ما العمل وقتا كاملا.

التخصص : بالفصل بين وظائف المهمات المختلف، يقوم كل فرد من العاملين بأعمال محدده ذات طبيعة واحدة.

تفويض السلطة : بتفويض الرئيس بعض سلطاته لمرؤوسيه حتى يجعل وقته أكثر إنتاجيه بالتخلص من الأعمال الروتينية.

عوامل تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي

قبل تصميم الهيكل التنظيمي يجب دراسة عدة عوامل من شأنها أن تؤثر في

تصميمه وصياغته حتى يكون شاملا ومناسبا للمؤسسة وأهدافها ومنها :

حجم المؤسسة

التعقيد والرسمية والمركزية من أهم المؤثرات على حجم الهيكل التنظيمي لها فكلـما كانت المؤسسة صغيرة كان هيكلها التنظيمي صغيرا ، لكـن تكــون الصـعوبة كبـيرة نسـبيا فـي عمليـة تقسيم وتحديد المهام والأنشطة الواجب أداؤها ، بينما عندما تكون المؤسسـة كبيرة فان هيكلها التنظيمي يكون كبيرا وتكون الأنشطة والإعمال أكثر عـددا وتنوعـا ممــا يؤدي إلى سهولة في تقسيم العمل .

عمر المؤسسة

حيث يتأثر الهيكل التنظيمي بعمر المؤسسة وهل هـي في بـداياتها أو فــي مرحلــة تطورها أو انحدارها فالمؤسسة تشبه بالإنسان تبدأ حياتها بنشأتها وتنتهي بزوالهـا.

بيئة المؤسسة

للبيئة دور رئيسي في تحديد شكل ونوع الهيكل التنظيمي في المؤسسة ، فالبيئـة التـي تعمل في جو من الاستقرار تختلف عن مؤسسة تعاني من عدم الاستقرار ، فالاستقرار يعني هيكل تنظيمي بسيط وعدم الاستقرار للمؤسسة يستلزم هيكل معقد، فالمؤسسة لا بد من إن تتفاعل مع بيئتهـا وتتكيـف معهـا ولا بـد للهيكـل مـن التكيـف والتعامـل مـع البيئـة الداخلية والخارجية للمنظمة على السواء لضمان استقرار وتطور المؤسسة .

الموقع الجغرافي

المنظمات التي يتعدى عملها عدة مواقع جغرافي كان تكون إقليمية أو عالمية تحتـاج إلى هيكل تنظيمي كبير ومختلف عن المؤسسة في المكان الواحد.

درجة التخصص

أن التخصص في المهام يؤثر على الهيكل التنظيمي للمؤسسـة فـان كـان التخصـص في العمل منخفضة كان الهيكل بسيطا والعكس صحيح.

الموارد البشرية

عندما يكون المطلوب أفرادا ذوي قدرات بسـيطة يكـون الهيكـل التنظيمـي بسيطـا أيضا.

التكنولوجيا

التكنولوجيا تؤثر وبشكل مباشر ومستمر فـي علاقات الأفراد بالمؤسسـة وأيضـا تـؤثر على الاتصال بينهم وعـلى المسـتويات الإداريـة وعلــى الأداء والانجـاز وغيرهـا، فكلـما زاد استخدام التكنولوجيا في المؤسسة وكانت معقـدة ومتطـورة احتاجـت إلى هيكـل تنظيمـي أكثر تعقيدا.

نطاق الإشراف

ويقصـد بنطـاق الإشراف عــدد المرؤوسـين الذيــن يسـتطيع الإداري الإشراف علـيهم بفعالية فإذا كان نطاق الإشراف واسعا فسيؤدي إلى هيكل تنظيمي مسطـح (أفقـي) حيـث

تكون المستويات الإدارية محدودة ، إما إذا كـان نطاق الإشراف ضيقا فسيؤدي إلى هيكـل تنظيمي طولي (عمودي) حيث تزداد المستويات الإدارية.

نظام الإدارة (المركزية واللامركزية)

فوجـود المركزيـة في المؤسسـة (السـلطة بيـد الإدارة العليـا) يقلـل تعقيـد الهيكـل التنظيمي ويكون أكثر وضوحا ، بينما وجـود نظـام اللامركزيـة يزيـد مـن تعقيـد الهيكـل التنظيمي.

أسلوب القيادة الإدارية

يعني الطريقة التي يؤثر فيها المدير أو القائد في تحقيق الأهداف أو تطبيق الخطط الاستراتيجية ، ويتكون أسلوب القيادة الإدارية مـن ثلاثـة متغـيرات مترابطـة هـي طريقـة تحفيز الأفراد ومجاميع العمل ، وأسـلوب اتخـاذ القـرارات الإداريـة ، ومجـالات التركيـز في بيئة العمل .

الاستراتيجية

الهيكل التنظيمي هـو وسـيلة لتحقيـق أهـداف المؤسسـة وعليـه فـان أي تحليـل أو تحديد الهيكل المؤسسة لا بد أن ينطلـق مــن أهــداف واسـتراتيجية المؤسسـة (الأهـداف طويلة المدى للمنظمة) فالتغيير في استراتيجية المؤسسة يلازمها تغير في الهيكل التنظيمـي للمنظمة .

أثبتت الدراسات أنه يوجد تكامل بين الهيكل والاستراتيجية باعتبار أن نـوع الهيكـل التنظيمي المصمم هو بمثابة المجال الحركي الـذي مـن خلالـه يجـري تطبيـق الاسـتراتيجية

من المهم النظر في الاعتبارات التنظيمية الخاصة بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي في المؤسسة وهذه الاعتبارات هي :

أ- معرفة ما إذا كان الهيكل التنظيمي القائم يساعد في تطبيق استراتيجية المؤسسة .

ب- تحديد المستويات الإدارية وما تتضمنه من وظائف والتي ستكون مسئولة عن تنفيذ مهمات مختلفة للخطة الاستراتيجية.

ت- إمكانية الاستفادة التنظيم غير الرسمي لتسهيل عملية تطبيق الاستراتيجية .

الثقافة التنظيمية

وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكوّن بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المؤسسة . فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية فلابد التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها ، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها . (انظر في نهاية هذا الفصل).

(الثقافة التنظيمية الجديدة يجب أن تساعد كل من يعمل في المؤسسة على التعامل والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية الأمر الذي يضمن بقاء المؤسسة واستمرارها). مصدر(*1*) صفحة *336*.

القوة والسيطرة

فالهيكل التنظيمي للمنظمة قد يكون أحيانا نتيجة لأولئك الذين يحتلون مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحياتهم

ونفوذهم ومصالحهم ، وعليه فاتجاه وسياسات الإدارات العليا لها الأثر الأكبر في تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة .

(منتدى المهندس *http://www.ingdz.net/vb/showthread.php?t=67516*).

مراحل بناء الهيكل التنظيمي

يشكل الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية الإطار العام للتسلسل الإداري للمؤسسة فهو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية و العلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة و المسؤولية داخل التنظيم وقبل إعداد هذا الهيكل يجب المرور بعدة مراحل هي:

1- تحديد الأهداف للمؤسسة وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف.

2- يتم إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة ، وإعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

3- تجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة. وهناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة أو تكوين الإدارات بحسب الوظائف أو المنتج العملاء أو المناطق الجغرافية أو مرحلة الإنتاج. وتحديد واجبات و اختصاص كل وحدة تنظيمية و تحديد الشروط اللازمة توفرها في الأفراد لإنجاز الأنشطة.

4- تحديد العلاقات التنظيمية.

بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال

تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً. وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم مثل السلطة ، المسئولية ، التفويض ، المركزية واللامركزية ، نطاق الإشراف و اللجان .

5- تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية.

بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المؤسسة كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لابد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

6- اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية.

بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولابد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

7- رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية).

والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم) ، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتُعطي فكرة عن المناصب المختلفة. وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وقد تكون الخريطة من اليمن إلى اليسار وقد تكون دائرية .

8- إعداد الدليل التنظيمي.

في هذه المرحلة يتم إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المؤسسة ، عنوانها، أهدافها، سياساتها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها.

9- تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة.

أشكال الهياكل التنظيمية

هناك أنواع متعددة من الهياكل التنظيمية والتي تعتمد على نوع نشاطها وتعدد إداراتها أو فروعها في المكان الواحد أو إقليميا أو افتراضيا، نذكر المتعارف عليه في المؤسسات العامة والصناعية منذ القرن الواحد والعشرون وحتى الآن مثل:

1. الأشكال الهرمية

هي الهياكل الرئيسية الشائعة في معظم المنظمات البسيطة والمعقدة صغيرة الحجم أو كبيرة ، وتأخذ عدة أشكال قد تكون بسيطة أو متفرعة، وظيفية أو قطاعية أو تقسيمها على أساس المنتج أو الموقع الجغرافي. ومن فوائد هذا الشكل أنه يساهم في تحديد الخصائص العامة للمؤسسة والتي يمكن ملاحظتها (أي النمط الظاهري لعملها).

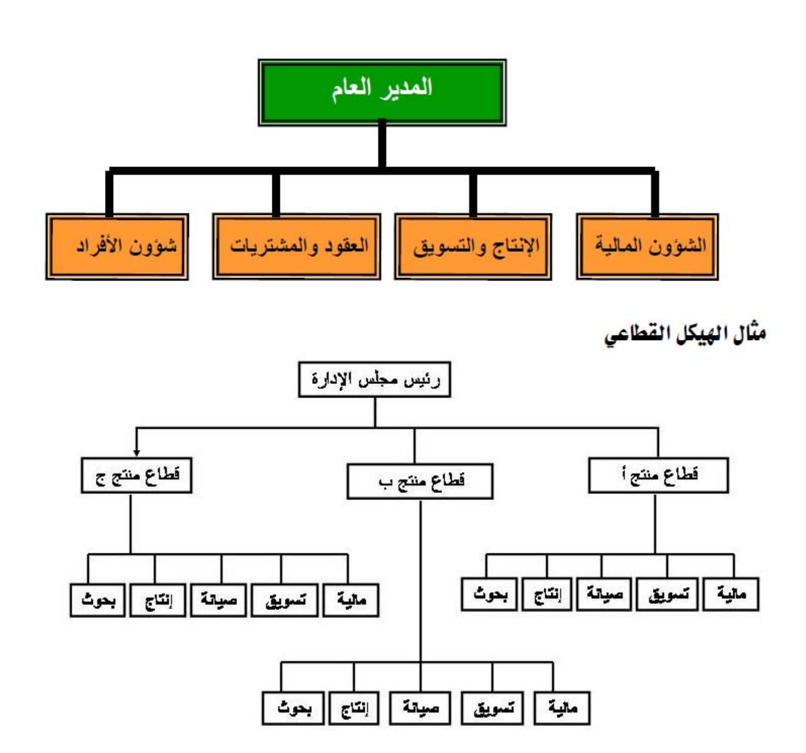
استنبطه فريدريك تايلور حينما وضع الإدارة العلمية وبين أن الأعمال يجب أن تخضع إلى التخصص وتقسيم العمل، وأن الأعمال يمكن تصنيفها إلى الأعمال اليدوية والأعمال الذهنية وأعمال تنفيذية وأعمال فنية وأعمال استشارية وأعمال منصبيه، ومعنى كل هذا أن العمل يجب أن يؤديه المتخصص فيه، وأن التخصص هو القاعدة الأساسية في تأدية الأعمال.

ويتميز هذا النوع من التنظيم بما يلي:

- الإفادة من مبدأ التخصص داخل الأقسام والإدارات الوظيفية باستخدام الخبراء والمختصين.

- إمكان إيجاد طبقة من العمال المدربين على تأدية المهام والأعمال.
- إمكان تكوين طبقة من الملاحظين تستطيع أن تقوم بالإشراف على الأعمال.
- تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الأقسام المختلفة والحصول على معلومات من مصادرها المتخصصة.
- سهولة الرقابة والإشراف على الأعمال.
- تمكين الرئيس الإداري من الحصول على مساعدة إدارية وفنية تمكنه من معالجة قضايا المؤسسة.

مثال الهيكل الوظيفي



وفيه يتم تجميع العاملين المختصين بمنتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد. و قد يتم أحيانا الإبقاء على بعض الإدارات مركزية مثل إدارة الموارد البشرية.

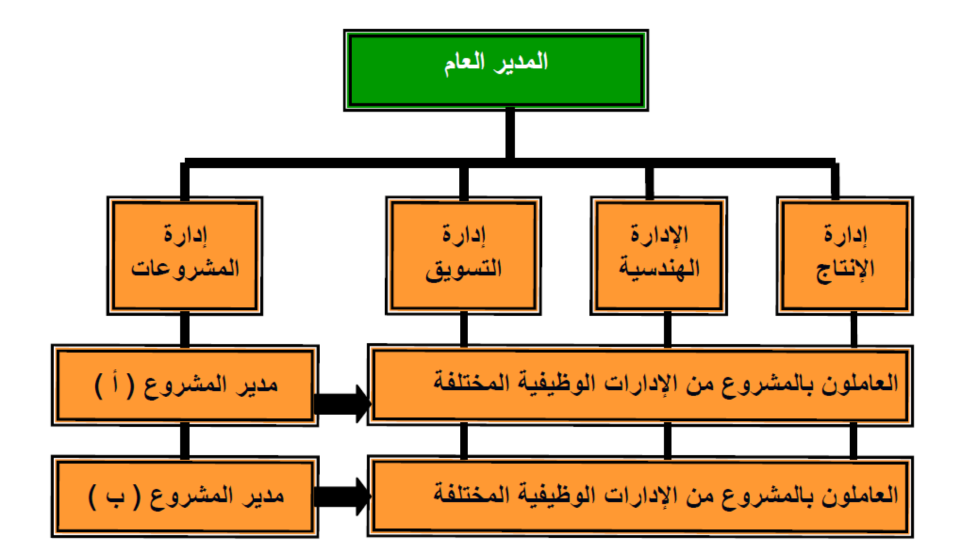
2. هيكل المصفوفة التنظيمية

يستلزمه تدفق في السلطات والصلاحيات لكل من الإدارات الوظيفية وإدارات المشاريع بصورة متوازنة في التنظيم ، ويستخدم هذا الشكل لتسهيل عملية تطوير و انجاز برامج ومشاريع متعددة ومختلفة ، حيث نجد أن كل إدارة وظيفية مسئولة عن انجاز مهمات محددة لكل مشاريع وفي نفس الوقت تقع هذه المشاريع ضمن مسئولية مدير المشروع المسئول المباشر عن تطبيق الاستراتيجية.

مثال توصيف المصفوفة

المشاريع والمنتجات	الوظائف			
	التصنيع	التسويق	الهندسة	المالية
المشروع أو المنتج أ				
المشروع أو المنتج ب				
المشروع أو المنتج ج				
المشروع أو المنتج د				
المشروع أو المنتج هـ				

مثال الهيكل المصفوفة



3. هيكل الفريق التنظيمي

يستند هذا الهيكل على فكرة المشاركة في السلطة بين أعضاء الفريق الواحد، شكل الدائرة التنظيمية يشير إلى تساوى السلطة الموزعة بين الأفراد التوزيع المتساوي للسلطة يعتمد على عدة عوامل ولكن المعنى الجوهري لإدارة الفريق هو المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في السلطة والمسئولية بين القائد الإداري والأفراد التابعين له بهدف رفع الإنتاجية وإشباع حاجات الأفراد. ويأخذ هذا الهيكل عدة أشكال فقد يكون الفريق التنظيمي لأداء واجب معين أو يكون الفريق لإنجاز مشروع يتكون من أفراد يعملون معا من اجل انجاز ه أو قد يأخذ شكلا وظيفيا بمعنى انه يتكون من مجموعة من الأفراد العاملين في إدارات أو أقسام وظيفية مختلفة يشكلون مع بعضهم فريقا واحدا لحل مشكلة معينة أو لتطوير منتج أو لتنفيذ سياسة تتطلب اختصاصات وجهود متنوعة .

4. الهيكلية الشبكية

الشبكة هي أيضا من البنى الحديثة للنظم المؤسسية. وهي هيكلية تبعد الشركات الضخمة عن التعرض للأخطار والأخطاء. ويقضي مديري نظم الشبكة معظم وقتهم في تنسيق ومراقبة العلاقات الخارجية وعادة باستخدام الوسائل الإلكترونية. وقد أثبتت النظم الشبكية فعاليتها في تطبيق التطورات الحديثة في نظرية الشبكات المعقدة خاصة في تطبيقات تصميم وتطوير المنتجات والمشاكل المتعلقة بالابتكار في الأسواق والصناعات.

5. الهيكلية الافتراضية

الهيكلية الافتراضية هي نوع من انواع النظم التي تأخذ شكل خاص من أشكال التنظيم اللاحد لها. ولا يفترض ان يكون النظام الافتراضي قائما بشكل مادي ولكنه يصبح ممكنا باستعمال برنامج حاسوبية. وتعمل النظم الافتراضية ضمن شبكة التحالفات والتي تتوصل باستخدام شبكة الإنترنت. وبالتالي، فيمكن لنواة المؤسسة أن يكون صغيرا ولكن الشركة تعمل على مستوى عالمي وتكون رائدة في سوق متميز.

6. هيكل التحالف

يتطلب هذا الهيكل وجود تحالف استراتيجي بين شركتين مستقلتين لإنجاز أهداف مشتركة ، الشكل الشائع للتحالف الاستراتيجي هو المشروع المشترك أي المشاركة بين منظمتين متمايزتين من اجل تحقيق أهداف محددة ، المشاركة تسعى إلى تعزيز عناصر القوة لدى أحد الأطراف وتقليل أو معالجة عناصر الضعف الموجودة مع الطرف الآخر بالإضافة إلى فوائد مادية وتنافسية للآخرين ومن الضروري أن تأخذ الإدارة

الاستراتيجية بعين الاعتبار تصميم هيكل تنظيمي ملائم لتنفيذ الاستراتيجية .

وتعتبر الأنظمة الإدارية المساندة لتطبيق الاستراتيجية من مستلزمات تطبيق الاستراتيجية هو تصميم أنظمة إدارية تدعم عمليات وأنشطة تطبيق الاستراتيجية والتي تتكون على الأقل من أنظمة المعلومات الاستراتيجية، نظام التخطيط والسيطرة والأنظمة الحاسوبية المتكاملة للتصنيع .

(*http://www.hrdiscussion.com/hr335.html.*)

أشكال الخرائط التنظيمية

يتبادر بالذهن الفرق بين رسم الهيكل وبين الخريطة ومدى التشابه بينها ، في الحقيقة يوجد اختلاف أن كل مؤسسة تحتوي عل رسم للهيكل التنظيمي ولكن ليس بالضرورة أن كل مؤسسة تهتم بالخرائط .

والخريطة هي شكل تفصيلي أكثر بحيث تبين الإدارات والأقسام التي تتآلف منها المنشاة وكذلك قد تبين الخريطة التنظيمية طبيعة العلاقات ما بين وحدات المنشأة. وقد تبين أيضا السلطات والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل وحدة من هذه الوحدات وفي العادة تبين هذه الخريطة مدى اتساع نطاق الأشراف أو ضيقة في المؤسسة.

تستخدم الخريطة التنظيمية كوسيلة توضيحية للعاملين داخل المؤسسة، حيث تستخدم لإعلام العاملين الجدد والحاليين عن مرؤوسهم ورؤسائهم وعن مواقعهم في الهيكل التنظيمي، كما يمكن استخدامها كوسيلة للمعلومات للأشخاص من خارج المؤسسة كالزوار والعملاء والموردين ولذلك نجد هذه الخريطة مثبتة في مواقع بارزة في أي مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة.

يوجد ثلاث أشكال رئيسية للخرائط التنظيمية:

1- الخريطة الرأسية

وهي الخريطة التي تبدأ من الأعلى إلى الأسفل بحيث يكون المستوى الإداري الأعلى في رأس الخريطة أما المستوى الإداري الأدنى فيظهر في ذيل الخريطة، ويعتبر هذا الشكل من أكثر أشكال الخرائط شيوعا.

2- الخريطة الأفقية

تبدأ من اليمين وتنتهي باليسار. بحيث يكون المستوى الإداري الأعلى في يمين الخريطة والأدنى في يسارها، وهي بذلك تشبه الخريطة الراسية ولكن الفارق الوحيد في اتجاه هذه الخريطة .

3- الخريطة الدائرية

في هذا الشكل تكون الخريطة التنظيمية على شكل دائرة ، بحيث تكون الإدارة العليا في مركز الدائرة والإدارة الدنيا في المحيط الخارجي من الدائرة .

(https://books.google مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة ، أ.د. أحمد بن عبدالرحمن الشميمري، أ.د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان، د. بشرى بنت بدير المرسى غنام ، دار العبيكان للنشر).

كيفية رسم (الخريطة) أو الهيكل التنظيمي

عند رسم أو تصميم الهيكل التنظيمي لابدّ من مُراعاة العناصر التالية:

1ـ تحديد عدد المستويات الإدارية من القمة إلى القاعدة .

2ـ الوظائف ذات الأهمية الأكبر في المستوى الإداري الأعلى.

3ـ يعبر عن كل وظيفة بصندوق (مستطيل أو مربع) .

4ـ رسم خطوط السلطة التي تربط الصناديق من منتصف أعلى الصندوق ومنتصفه الأدنى.

5ـ يعبر عن اللجان بدوائر بدل الصناديق .

6ـ خطوط السلطة تكون متصلة ومستقيمة .

7ـ ترسم الخريطة إما بأسماء الإدارات أو بالألقاب (مدير إنتاج مثلا).

تطوير التنظيم المؤسسي (الهندرة)

إن إعادة تنظيم الجهاز الاداري كانت ولا تزال من أبرز أولويات التطوير الإداري سواء في الدول المتقدمة أو النامية ،إن عملية إعادة التنظيم عملية كبيرة ومتشعبة ومعقدة وان البعض منها لا يمكن التعامل معه إلا من خلال الاستشاريين الأخصائيين. وإعادة هندسة الهياكل بشكل عام والعمليات بشكل خاص تعود لأسباب وحاجات مختلفة .

و الحاجة إلى إعادة التنظيم في المؤسسات تظهر في الحالات الآتية :

1ـ عندما يظهر أن التنظيم أصبح غير فعال لخطأ في التصميم الهيكلي ذاته .

2ـ عندما يتصرف الموظفون أو الإداريون في المؤسسة بشكل يختلف عن الشكل أو الهيكل المصمم له بالتنظيم .

3ـ عند حدوث تغييرات داخلية أو خارجية كبيرة تؤثر بالهيكل .

4ـ عندما تضعف كفاءة التنظيم ومدى سير أنشطة المؤسسة .

5ـ عند حدوث تغييرات في القيادة الإدارية للمؤسسة كتعيين قيادة جديدة فيها أو إضافة إدارات مستحدثة.

6- عدم القدرة على مواكبة التنافس أو السوق أو المجتمع.

7- انحسار المؤسسة من ناحية السمعة أو انخفاض الأرباح أو كثرة شكاوى المتعاملين.

8- عند استحداث وظائف ومهام أو زيادة ونقص في الموارد البشرة أو ابتكار منتجات أو خدمات قد تؤثر بالهيكل.

9- التغير التكنولوجي أو تغير سياسة الحكومة ورؤيتها أو تغير سياسة ورؤية المؤسسة نفسها.

مدخلات التطوير التنظيمي

إذا نظرنا في الفقرة السابقة (عوامل تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي) فإن المؤثرات المذكورة هي نفسها مدخلات التطوير في التنظيم ، ويمكن وضع كل مؤثر موضع الدراسة ولكن هناك مؤثرات رئيسية لها التأثير الأكبر و يمكن من خلالهم عمل منهجية للتطوير التنظيمي وهم:

أولاً : تغيير أو تطوير للهيكل التنظيمي

ويقصد بالهيكل التنظيمي الإطار الذي يربط عناصر المؤسسة المختلفة ببعضها البعض. وتتركز عملية التطوير والتغيير في هذا المدخل على إعادة توزيع السلطات والاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم خطوط الاتصالات، وتشمل هذه العملية كذلك، إلغاء وحدات تنظيمية كانت قائمة أو استحداث وحدات تنظيمية جديدة.

ثانياً: تطوير أو تغيير الممكنات التكنولوجية

يهتم هذا المدخل بالجانب التقني كالآلات والمعدات أو المهام، وأساليب العمل.

وتشكل التكنولوجيا أحد المصادر الهامة المؤثرة على عمل أي منظمة وذلك بسبب سرعة تغيير هذه التكنولوجية وتطورات تطبيقها.

ثالثاً: تغيير أو تطوير للمؤثرات السلوكية

ويهتم المدخل السلوكي بتغيير وتطوير أنماط السلوك واتجاهات وقيم الأفراد والجماعات داخل التنظيم. وللمدخل السلوكي دور مؤثر في تطوير المنظمات من خلال ما يلي:

1. تطور الفرد وتغيير مستوى دوافعه وقدراته .
2. تطوير العلاقات بين الأفراد، وزيادة قدراتهم، ومهاراتهم القيادية.
3. تطوير العمل الجماعي.
4. تطوير التفاعل بين المجموعات .

رابعا: التطوير التنظيمي من خلال تطوير الأفراد وأنظمة التعيين

إن من أهم الأساليب والمداخل للتطوير والتغيير التنظيمي الخاص بالعمليات الخاصة بشؤون التوظيف والموظفين مثل:

1. التأهيل والتدريب وهو مدخل يركز على تدريب الفرد وتنمية مداركه، ليواكب التطورات التي تحدث، ويتطلب الأمر كذلك إعادة النظر في السلوك ليتفق مع اتجاهات العمل.

2. الاختيار والتعيين وهو مدخل يهتم باختيار أفضل المؤهلات والخبرات، و استقطاب الكفاءات التي لديها قدرات تطويرية للعمل في المؤسسة.

3.الأجور والمكافآت ويتم هنا تطوير أنظمة الأجور والحوافز لزيادة انتاجية العنصر

البشري، وتحسين نوعيتها

4.مدخل النظم الشاملة ويتم هذا المدخل بدراسة المشكلات العمالية الفردية والجماعية، بالإضافة إلى نظم العمل وأساليبه وأهدافه بشكل مخطط وشامل لغايات التطوير والتغيير التنظيمي في المؤسسة .

5.توصيف وتصنيف الوظائف ويتم هذا المدخل من خلال تحديد المهارات والمؤهلات والواجبات الملحقة بكل وظيفة، وهذا الأمر يساعد على اختيار أنسب الكفاءات في إطار تطوير الكفاءات البشرية.

خامسا : التطوير التنظيمي من خلال تبسيط الإجراءات

ويتم ذلك لغرض التأكد من سلامة الاجراءات وتطابقها مع الأهداف، وتعديلها بما يتناسب مع التطورات في البيئة المحيطة بالمؤسسة، واختصار الوقت الذي تحتاجه، والتخلص من الخطوات غير الضرورية فيها.

سادسا : التطوير التنظيمي من خلال تعديل القوانين والأنظمة

ويهتم هذا المدخل بإصدار قوانين جديدة، أو تعديل القوانين القديمة لتدعم حركة التطوير والتغيير التنظيمي.

سابعا: التطوير التنظيمي من خلال الابحاث

وتتخذ الأسلوب العلمي منهجاً لها، وتعتمد على الدراسات الميدانية، وتقوم بها عادة مراكز ووحدات مختصة بالتطوير والتغيير والاستشارات. وهو مدخل بدأ بالاعتماد على خبرات أجنبية ثم محلية، ويُقصد بهذا المدخل دفع عمليات التطوير والتغيير

للاستفادة من خبرات الآخرين وتجاربهم.

(*http://www.khayma.com/madina/m3-files/re-eng2.htm*)

ملحق (2)

الثقافة التنظيمية في المؤسسة

تعد الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي لقيت اهتماماً واضحاً في الآونة الأخيرة، بغرض التعرف على ماهيتها ومصادر تكوينها، وكيفية تشكيلها ونقلها وتعميمها، وأسباب تغيرها بحيث أصبحت الثقافة التنظيمية الملائمة والنافعة للمنظمة في مراحل معينة تصبح غير ملائمة وضارة لنفس المؤسسة في مراحل الأخرى. كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهريا في تنمية وتطوير المنظمات، فهي تمثل الأصل السلوكي في المؤسسة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث. كما ينظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء والابداع ، وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال، وتعتبر أيضا نقطة البداية الحقيقية لباقي التغيرات عند إحداث التغيير، كما تساعد ثقافة المؤسسة الايجابية على تعريف العاملين داخل المؤسسة بمعايير التطوير والتقدم الوظيفي لدى العاملين.

تعريف الثقافة

الثقافة: هي مجموعات العادات والتقاليد والقيم والقواعد السلوكية المشتركة الملموسة وغير الملموسة لمجتمع ما أو جماعة ما ، والتي تميزهم عن غيرهم . وتشكل هذه

المجموعات أسس التفاهم والتعامل فيما بين أفراد المجتمع من خلال تفاعلهم اليومي مع بعضهم البعض، يتعلمونها ويدركونها كونهم أعضاء فيه.

التنظيمية: يعرف التنظيم من عدة نواحي ، أبرزها على أنه كيان معنوي مستقل وهو عملية ادارية، وظيفة، نظام. كما يمكن تعريفه على أنه هيكل للعلاقات التي تقوم بين جماعات متخصصة تسعى الى تحقيق هدف محدد من خلال تنسيق وتكامل الجهود.

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المؤسسة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع البيئة، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، ويتضح من خلال ما سبق عرضه من تعريفات قدمها عدد من الكتاب والباحثين في مجال الثقافة التنظيمية أن معظم هذه التعريفات تتفق علي أن الثقافة التنظيمية تحدد وتؤثر علي السلوك التنظيمي للعاملين في كل المستويات الإدارية بالمؤسسة.

لكل منظمة ثقافتها الخاصة كما هو الحال بالنسبة لأي فرد منا أن يكون له شخصيته المستقلة والتي تميزه عن غيره، فان لكل منظمة ثقافتها وشخصيتها التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى .

أنواع الثقافة التنظيمية

لتحديد مدى قدرة الثقافة التنظيمية السائدة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية، والقيود الخاصة بالتنظيم، سعى الكتاب والباحثين إلى تحليل الثقافة المنظمية إلى أنواع،

وهذه الأنواع تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر حسب أساس التقسيم المستخدم، ومن أبرزها :

أولا. تصنيف Handy : حيث يصنف الثقافة التنظيمية استناداً إلى مدى قدرة الثقافة السائدة في المؤسسة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية للتنظيم إلى:

1. ثقافة القوة: إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المؤسسة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين في المؤسسة.
2. ثقافة الدور: هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالأنظمة والقواعد، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.
3. ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، أو تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية، من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
4. ثقافة العمليات: يقتصر الاهتمام على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فتنتشر الحيطة والحذر بين الأفراد لحماية أنفسهم، فالفرد الناجح هو الأكثر دقة، وتنظيماً، واهتماما بتفاصيل عمله.

ثانيا. تصنيف(Wallach) : صنف الثقافة التنظيمية وفقا لنمط القيادة الإدارية إلى:

1. الثقافة البيروقراطية: هي الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتتسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

2. الثقافة الإبداعية : تتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3. الثقافة المساندة: تتميز بيئة العمل بالصداقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

ثالثا. تصنيف (Jones) : صنف الثقافة التنظيمية على أساس توجهات العاملين داخل منظماتهم إلى:

1. ثقافة إنتاجية : يغلب على الثقافة الإنتاجية تركيزها على توجهات العاملين نحو العمل لتحسين ضعف أدائهم، لما يوفره العمل من ضمانات كافية.

2. ثقافة مهنية: تتسم بمهارات وتخصصات عامة، إذ تعتمد على قيادة متبادلة، بدلاً من السلطة الرسمية والقواعد والإجراءات.

رابعا. تصنيف Luthans : يصنف الثقافة التنظيمية حسب درجة القوة والضعف إلى:

1. الثقافة القوية : وهي الثقافة التي تخلق لأعضاء المؤسسة تماسكاً كبيراً فيما بينهم، وتعتمد هذه الثقافة على عنصري الشدة، الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات، والإجماع، والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المؤسسة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المؤسسة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

2. الثقافة الضعيفة: وفيها يسير الأفراد في طرق مبهمة غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة.

خامسا. تصنيف Daft : صنف الثقافة التنظيمية بناء على التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة:

1. ثقافة التكيف: والتي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المؤسسة التغيير لمقابلة احتياجات الزبائن من خلال الابتكار والتطوير.
2. ثقافة الرسالة : تعطي فيها المؤسسة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤية لأغراضها، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغير السريع.
3. ثقافة القبيلة: يركز هذا النوع من الثقافة أساسا على مدى انهماك ومشاركة الأفراد في المؤسسة، وعلى السرعة في إجراء التغيرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية.
4. الثقافة البيروقراطية: ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك، والامتثال، والتعاون بين الأفراد.

نشر الثقافة التنظيمية في المؤسسة

تقع هذه المسؤولية على الإدارة العليا وعليها أن تساهم بشكل واضح بوضع وتحديد وتشكيل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة ومجموعة القيم الجوهرية والسلوكيات والتصرفات التي تتوافق وغايات المؤسسة العليا والمصالح المشتركة للمالكين والإدارة والأفراد الموظفين والمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة.

إن عملية تفعيل الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات. وكذلك الأمر في المنظمات فأن المؤسسين

يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولي للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافة باعتبارهم المؤسسين، كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولي لنشوئها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات ، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ تعتمد المنظمات على الوسائل الرسمية لضبط سلوك العاملين، وذلك من خلال تقنين الإجراءات، والتعليمات، وتطوير النماذج، والاهتمام بالوسائل الرسمية في تقنين وضبط سلوك العاملين، إلا أن وجود القيم الثقافية التنظيمية التي تعزز وتوكد ما تنص عليه التعليمات وتؤكده السياسات أمر في غاية الأهمية، إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الايجابية الدعم للتعليمات، فيصبح تصرف الموظف بشكل لا يتفق مع مصالح التنظيم أمر غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة ، ويحرص الموظف على الالتزام بالعمل ليس خوفا من التعليمات فقط ، ولكن انسجاما مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر .

آليات صنع الثقافة

إن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون ، والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها ، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع، ويمكن القول بأن الآليات الرئيسة لتشكيل الثقافة المؤسسية هي :ـ

1ـ اختيار الموظفين: تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية . ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية ، وخلفيات ثقافية ، واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها .

2ـ الممارسات الإدارية: أن الممارسات تبقي الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية

السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافآتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها . ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين عن الحقيقة . فقد ترفع المؤسسة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز ، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية .

ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف وينصدم العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز ، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء ، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها ، بل يحصل العكس ، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ومعوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح .

ويجرى التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزويق المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلاً، أن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق .

3ـ التنشئة والتطبيع: يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتقيين بعملية التدريب فهو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المؤسسة وأهدافها وقيمها ، وما يميزها عن المنظمات الأخرى .

وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية ، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المؤسسة . ومن الضروري في هذه الدورات التي

يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين ، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التمشي مع القيم الثقافية السائدة .

الثقافة والفاعلية التنظيمية

تتنوع الثقافات حسب درجة تمسك والتزام العاملين بها . فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع ، كلما كان ذلك دليلاً على قوة الثقافة ، وهذه ميزة للتنظيمات المستقرة والقوية ، تجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها . هذا على عكس التنظيمات الجديدة والتي لم تتأسس بعد بشكل كاف ، والتي لا تزال تتلمس طريقها ، الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها ، مما يجعلهم يتطلعون لفرص عمل في الخارج ، مما يعكس ولاء تنظيماً أقل وثقافة تنظيمية ضعيفة .

كما أن هناك بعض السمات لمستوي فاعلية الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة منها الدعم الإداري والمبادرة الفردية وتحمل المخاطر والهوية والاتجاه ونظام المكافأة والتكامل وتقبل الاختلاف والرقابة ونماذج الاتصال .

وتتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة وتناغمها مع الاستراتيجية، والبيئة والتكنولوجيا، فعلى مستوي التوافق مع البيئة الخارجية فأن الاستراتيجيات التسويقية الجريئة تتناسب مع البيئات الديناميكية، والتي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة وأخذ المخاطرة، وقبول الاختلاف والتعددية، ووجود مستوي عال من التنسيق الأفقي ، والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية . وعلى العكس من ذلك فأن الاستراتيجيات التي تركز على زيادة الإنتاج تؤكد على تحقيق الكفاية ، وتتناسب بالتالي

مع البيئات المستقرة .

وتنجح هذه الاستراتيجيات في ظل ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة، وتقليل المخاطرة ، وعدم قبول الاختلافات، أما على مستوي التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أيضاً ، فالتكنولوجيا البسيطة والروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة ، وتعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات ، وتسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية، أما التكنولوجيا المعقدة والمتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف، وتنجح في ثقافات تؤكد على قيم المبادرة الذاتية والانضباط الذاتي.

أن إدارة الثقافات تعني القدرة على تغييرها لتناسب مع المعطيات والمستجدات التي يقتضيها تغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، فالبدايات للتحكم في نوعية الثقافة التنظيمية تبدأ بعمليات التعيين والممارسات الإدارية، وعمليات التطبيع المختلفة، فمن خلال هذه الآليات يمكن تغيير الموظفين غير القادرين على مواكبة الثقافة الجديدة، بآخرين يؤمنون بها أو قادرين وراغبين في التمشي معها، ويرى البعض أن عملية التغيير في الثقافة السائدة، أمر يستلزم وقتا طويلا ويواجه مقاومة عنيفة، لا سيما إذا كانت الثقافة المراد تغييرها ثقافة قوية متأسسة وراسخة في أذهان العاملين.

ملخص أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة

يساعد وجود ثقافة تنظيمية متميزة على تحقيق العديد من المزايا على الصعيد الداخلي للمؤسسة أو المحيط البيئي وكذلك السمعة وكثير من الإيجابيات نذكر منها:

- منتجات وخدمات المؤسسة محددة ومعروفة

- وضوح اسم وشعار المؤسسة
- مباني ومكاتب وفروع خاصة بالمؤسسة وأثاثها وتصاميمه الداخلية والخارجية يعد من ثقافة المؤسسة
- اعلانات ونشرات ومطبوعات المؤسسة على اختلافها كذلك
- مساهمات وخدمات المؤسسة في خدمة المجتمع أيضا تعزز من بيان ثقافة المؤسسة
- تنمية الولاء الانتماء للمؤسسة .
- تحقيق الاستقرار التنظيمي .
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة .
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك .
- التعرف على الأولويات الإدارية .
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات .
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة .
- ترشيح أسس تخصص الحوافز والمراكز الوظيفية .
- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية .
- توفير معايير لم يجب أن يقوله أو يفعله العاملين .
- اسلوب وطريقة تعامل الموظفين للجمهور والمجتمع بشكل عام
- الأمور التي يفتخر بها الموظفون كونهم أعضاء في المؤسسة.
- شعور الموظفون تجاه المؤسسة والصورة التي يحملونها وينقلونها للجمهور الخارجي.

- سياسات واجراءات عمل المؤسسة

(نظرية الثقافة - ويكيبيديا، الموسوعة الحرة *https://ar.wikipedia.org/wiki*) .

(مفهوم الثقافة التنظيمية في المؤسسة.*http://www.hrdiscussion.com/hr85104.html*).

الفصل الرابع

القيادة الإبداعية

يعتمد نجاح المنظمات بدرجه كبيره على القيادات الإدارية الموجودة فيها لذا فقد اهتم علماء الاجتماع والإدارة بدراسة الوسائل التي تضمن الإعداد الجيد للقيادات الإدارية. وعلى الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهوم القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء فالفرد قد يكون مديرا أو قائدا أوكليهما كما قد لا يكون أيا منهما وبصفة عامة فإن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة والتي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وتتضمن الإدارة أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتسمى الجوانب غير قياديه في عمل المدير بالعمل الإداري بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي. من ناحية أخرى ، ينظر للقيادة على أنها القوى التي تلهم الأفراد توحد جهدهم وتحثهم على التغيير ، فإن الأبعاد الإدارية الأخرى تتعامل أكثر مع القضايا الحالية أو الراهنة ، ويعتبر التحفيز والاتصالات وحل المنازعات بعض نماذج الأبعاد القيادية لوظيفة المدير.

وتحتاج المنظمات الى كل من الإدارة والقيادة إذا ما أرادت أن تحقق الفعالية لعملياتها . فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج المنتظمة . والإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق التوافق مع

بيئته.

القيادة عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بآخر فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته، وديناميكية القيادة تعود إلى الاستمرارية في تغير ظروف المشروع الذي يتطلب تغيير متواصل في خطط وسياسات المشروع كذلك الإنسان نفسه في تغير مستمر فسلوك الفرد يتغير دائماً خلال حياته وهذا التغير يجعل من الضروري أن يكون هناك تعديل في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

إن كثير من الشركات الكبيرة أصبح نجاحها يقترن بأشخاص قادتها حيث أن هؤلاء القادة لهم الفضل الأول في تحقيق أعظم نجاح استراتيجي لمنظماتهم في ميدان الأعمال . وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء القادة ذوو صفات استثنائية ولكنهم بالتأكيد امتلكوا البراعة الكافية لصياغة وتنفيذ إدارة استراتيجية بالمثابرة والإصرار الكافي للتعبير عن القيم بالكلمات والأفعال خلال عقود من الزمن وفشل الإدارة العليا في وضع وتنفيذ استراتيجيات ناجحة إلا أن هذه المنظمات تمتلك أعداد كبيرة من المدراء وعدد قليل من القادة الإداريين.

القيادة

تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

عرفت القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة . وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث

يتبادلون المعارف والاتجاهات، و يتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم.

وعرفها (بيتر. ف دراكر) بأنها الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات. أما (آرثر ويمر) فيؤكد على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، ويتفق معه (كونتز وأودنل) على أن إحداث التأثير في الأشخاص في القيادة يكون عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف . وكذلك العالمان (هايمان وهيلجرت) اللذان عرفا القيادة بأنها القدرة والمهارات التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد. وأيضا عرفها جيبسون بأنها أحد أشكال الهيمنة التي بموجبها يقبل التابعون طواعية التوجيه والرقابة من قبل شخص أخر. (www.hrdiscussion.com) .

ويرى البعض أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي لا يمكن أن تتم في فراغ وإنما يلزم لها إطار من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين عدد من الأفراد الذين يشكلون جماعة لكى يتبلور من خلالها الدور القيادي ويتحدد من خلالها التأثير والتأثر الذى يتم من خلال هذه العملية الاجتماعية .

والملخص هو أن القيادة هي مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال القائد والأتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدر من تماسك الجماعة.

أهمية القيادة

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود ، فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع والتي من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات .

ولكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم.

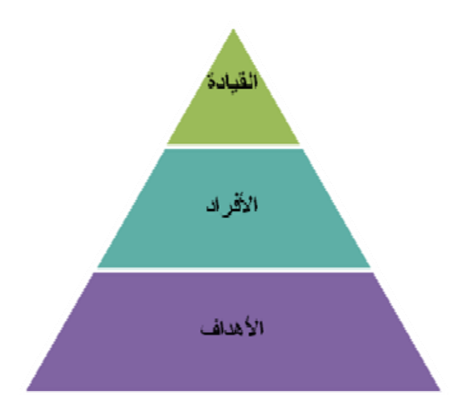
إن الحاجة إلى تصميم برامج تدريبية مختلفة من أجل رفع المستوى القيادي بين العاملين في هيئاتها الإدارية ويمكن القول أن القائد الناجح هو الذي يخلق في دائرته العادات والتقاليد التي تتفق وأهداف المشروع الذي يعمل فيه، حيث إن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرؤوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين وفاعلية هذا الدور القيادي يتطلب فهماً عميقاً للسلوك الإنساني ويتضمن إدراكاً للحقيقة القائلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كالآلات وحتى يستطيع الشخص القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد .

ونعرض فيما يلي أهمية القيادة :

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين تحقيق خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنميـة وتـدريب ورعايـة الأفـراد باعتبـارهم أهـم مـورد للمؤسسـة، كـما أن الأفـراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- القيادة تشجيع وتعاون وتحفيز وتوليد لروح الفريق بين أفراد الجماعة .
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

والمثلث التالي يبين علاقة القيادة بالأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.



ولما كانت القيـادة الإداريـة تقـوم أساسـا عـلى التفاعـل بـين القـادة /المـديرين وبـين المرؤوسين، فإن اختلاف وسائل هذا التفاعـل تكمـن في ضرورة معرفـة الأسـاليب و الأنمـاط القيادية المتوقع توافرها .

القـيـادة الإداريـة

القيـادة الإداريـة هـي النشـاط الـذي يمارسـه القائـد الإداري في مجـال اتخـاذ القـرار

وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين . والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

الفرق بين القيادة والإدارة

للحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة . فنرى أن الإدارة ترتكز على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة حسب ما أورده المهندس (هنري فايول) في نظرياته عن علم الادارة.

بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي :

أ) تحديد الاتجاه والرؤية .

ب) حشد القوى تحت هذه الرؤية .

ج) التحفيز وحشد الهمم .

ومن ناحية أخرى فإن القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق . وتهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل " .

الإدارة والقيادة يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ، ثم التأكد من إنجاز المطلوب رفقاً لمعايير وأسس معينة.

هل أنت قائد أم مدير؟

المديرون الجيدون حقاً هم قادة في نفس الوقت، إنهم يُلهمون ويحفزون ويشـجعون و كذلك يحمسون. و يتميزون أيضاً بأنهم مفعمون بالسحر و النشاط و الأناقة، أنهم قادة بالفعل. و لكنهم مديرون أكفاء أيضاً إلا أن المبالغة في النهج الإداري سوف تصيبك بالركود.

فعليك أن تستمتع بالتغير، و أن تبحث عن تحديات جديـدة، و أن تكـون في منتهـى اليقظة، و أن تجد طرق جديدة لعمل الأشياء، و أن تحفز فريق العمل بأساليب جديـدة و مثيرة و أن تتبنى أحدث الأفكار و التكنولوجية، و أن تبدأ بتطبيق الاتجاهات الجديـدة ، و تقفز الأسوار.

وهنا نوضح بعض الفرو قات بين القائد والمدير:

القائد:

1. يعمل الأشياء الصحيحة
2. يهتم بالتأثير
3. يبدع
4. يغير ويطور
5. ويركز على الأنسان
6. يتعامل بحكمة ويشرك الاخرين في الادارة
7. التخطيط وبعد النظر المستقبلي

8. يغير في الوضع بما يناسب المتغيرات
9. يسأل ماذا ولماذا
10. يركز على النظرة والخطط الاستراتيجية
11. يبحث عن التغير والتنافس
12. يعمل على نجاح عمل الفرق
13. يدرب وينصح
14. يتحمل الاخطاء والمشاكل
15. يحفز الاخرين للتغيير
16. يستخدم أسلوب زميل الى زميل وأسلوب " نحن"
17. التأثير من خلال المشاركة
18. يعمل خارج القوانين والسياسات والاجراءات

المدير:

1. يحافظ على عمل الاشياء بنفس الطريقة
2. يركز على النظام والاجراءات والقوانين
3. يعتمد على الرقابة
4. يتعامل مع نظام جامد
5. التخطيط قصير المدى
6. قبول الوضع القائم كما هو
7. يسأل كيف ومتى؟؟
8. يركز على الخطوات والجداول الزمنية

9. يبتعد عن المشاكل والأخطاء

10. يحظ الاخرين لالتزام بالقوانين

11. يستخدم أسلوب الرئيس والمرؤوس

12. التأثير من خلال الالتزام المطلق

13. يعمل ضمن قوانين وقواعد وإجراءات

14. يصدر الأوامر ويقرر.

15. يسعى إلى تحقيق الأهداف الرسمية .

16. الاتصالات باتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل .

(*http://mawdoo3.com/* تصنيف:الحياة_والمجتمع).

أنماط وأنواع القيادة

القيادة سلوك وأسلوب للتأثير لتحقيق الهدف ، وقد نالت دراسات كثيرة للمهتمين والباحثين الإداريين لدراسة أنماط وأنواع القيادة وكيف أثرت على طريقة القيادة في المؤسسة وعلى الأفراد وعلى طريقة الإدارة ، وأبرز الأنماط هي:

أولا : القيادة الديموقراطية

القائد الديمقراطي يستشير ويهتم بآراء أتباعه ويعطي الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم الكامنة.

وفى هذا النوع من القيادة نرى أن القائد يميل إلى تفويض بعض سلطاته لمرؤوسيه ، وتتميز القيادة الديموقراطية بأنها تعتمد على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد

ومشاركتهم جميعا في اتخاذ القـرار، وأن القائـد الـديموقراطي يعمـل عـلى إشـباع حاجـات مرؤوسيه بما يساهم في إيجاد روح التعـاون بـين الأفـراد في المؤسسـة وتوافـق مـع الاتجـاه العام للمنظمة وأهدافها .

ثانيا : القيادة الرسمية

القيادة الرسمية تنبع من المركز الوظيفي الذي يشغله القائد في المؤسسة وفيها تظهـر سلطات القائد على مرؤوسيه من واقع المركز التنظيمي الذي يشغله ، ولـيس بـالضرورة أن تتوفر في هذا القائد المؤهلات للقيادة ، فنجد مـثلا أن هنـاك أفـراد قـد وصـلوا إلى مكانـه قيادية في منظمات الأعمال فقط لأنهم أبناء أصحاب رأس المال أو بالترقية.

ومن مهامه القيام بتوجيه وإرشاد المرؤوسين وإصـدار الأوامـر لهـم واتخـاذ القـرارات وتحديد الإجراءات والسياسـات التـي تـؤثر عـلى سـلوك المرؤوسـين في العمـل . إضـافة إلى تحفيز أتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم حتى تتوثق عرى الثقة بين مرؤوسيه إلا أن هذه الثقة للقائد وأتباعه لا تأتي بصورة تلقائيـة بـل هـي نتيجـة النشـاطات في مجـالات تنميـة التعاون وإتاحة فرصة الاتصال في الاتجاهين بينهما من أجل مصلحة العمل.

ثالثا : القيادة غير الرسمية

يعكس هذا النمط نموذج قيادي يستمد سـلطاته مـن الصـفات والسـمات والمهـارات الشخصية التي تجعله في مكانة تختلف عن الآخرين ، فيؤثر فـيهم ويـوجههم إلى الطريـق الـلازم لتحقيـق أهـدافهم ونـرى أن القيـادة غـير الرسـمية أكـثر مـا تظهـر في التنظـيمات غير الرسمية مثل التجمعات غـير الرسـمية أو الفـرق داخـل المـنظمات والتـي تتعـرض إلى مشاكل واحدة أو إلى أخطار واحدة مما يجعلهم يبحثون في شأن حل تلك المشاكل بشـكل

تعاوني.

ويعتبر القادة الغير رسميين أقدر الأشخاص على إشباع رغبات الجماعة وتحقيق أهدافها ، وهم قادرون على التأثير على سلوك وأعمال الجماعة وأفرادها .

رابعا : القيادة الاوتوقراطية

وفيها يقوم القائد باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفقاً لإرادته وأهوائه وعادة ما يستخدم أسلوب التهديد والتخويف لتنفيذ ما يريد . وهو لا يهتم بآراء الآخرين أو أفكارهم وهو الذي يحدد الأهداف وسبل تحقيقها .

كما أن القائد الأوتوقراطي مستبد ومتحكم في كل القرارات عكس القائد الديموقراطي ، وهو لا يثق في قدرات ومهارات مرؤوسيه مما يساهم في ازدياد روح الشك والريبة في العاملين معه وبالتالي يعكس هذا الأمر على المؤسسة روح التوتر والقلق .

خامسا: القيادة الديكتاتورية

يتميز القائد الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف وهو دائماً يهدد بالثواب والعقاب للمرؤوسين فيسلك المرؤوسين سلوكاً معيناً لإرضاء ذلك القائد .

وهو الذي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس فالعمل له أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى ويعتقد القائد الديكتاتوري بأن متطلبات العمل تتعارض مع احتياجات الأفراد وبالتالي فإنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بشكل محكم على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني.

سادسا : القيادة الشكلية

تتميز القيادة الشكلية بالعمل على توجيه العاملين نحو هدف المؤسسة بأسلوب سهل ، وذلك عن طريق الثقة في قدراتهم ، وتفويض السلطات الكاملة لهم والتأثير في سلوكهم وتوجيه قدراتهم نحو تحقيق الهدف المنشود وهى قيادة رمزية تصل فيها سلطات القائد إلى ادنى درجه لها ، وتظهر في الهيكل التنظيمي على قمة الهرم التنظيمي ، ولكنها في حقيقة الأمر لا تملك ايه سلطات حقيقية فهي أقرب إلى القيادة الشرفية أو الفخرية وإذا وضعنا مثال لهذا النوع فنجد بعض المؤسسات تضع مستشارين أو موجهين لكل قطاع مهم أو ضخم حتى يتسنى لهم توجيه العاملين بشكل غير سلطوي.

سابعا : القيادة الشخصية

يقصد بها ذلك النمط من القيادة القائم على توجيه الأفراد/المرؤوسين في المؤسسة والتأثير عليهم من خلال العلاقات الشخصية ،وتبرز هذه القيادة بين الأفراد المكونين للتنظيمات غير الرسمية أو بين ذوى الاتجاهات والأفكار المتشابهة أو أبناء البلدة الواحدة. وتتميز هذه القيادة بالمقدرة الشخصية للقائد في التأثير على الآخرين ، مثال رجل الدين الذي يستطيع من خلال مقدرته الشخصية جمع أتباع يؤمنون بأفكاره وآرائه وصحة أهدافه. ونوعا ما ، القيادة الشخصية هي قريبة الشبه بالقيادة غير الرسمية.

(https://ar.wikipedia.org/wiki/ قيادة)

من هو القائد الفعال ؟

يلعب القائد الفعال أدوارا عديدة فهو القدوة لمرؤوسيه، ينسق أعمالهم ويحل مشاكلهم ويشجع نموهم و تطورهم ويمثلهم لدى الإدارة العليا ويحفزهم لتحقيق أداء

عالٍ. والقائد المتميز والفعال له صفات وأدوار بارزه في المؤسسة ولابد أن تكون ملموسة ، وقد تكون تلك الصفات والأدوار مهارات شخصية أو تعتمد على مؤهلات وكفاءات الشخص أو مهارات إدارية وخبرات مكتسبة ويأتي سردها مجتمعة كالتالي :

الأفراد

كي تقود فريق العمل بفاعلية من الضروري معرفة كل فرد من أفراد الجماعة التي تعمل معها بحيث تطبق نمط القيادة الذى يحقق أفضل أداء من كل شخص منهم مع مراعاة الفروق الفردية.

ولمعرفة كل فرد من مرؤوسيك لابد أن تعرف خبرته السابقة / مؤهلاته / تدريبه / طموحه / أهدافه.

الظرف أو الموقف

أهم عنصر يجب أن يفكر فيه القادة هو أن بعض المواقف مثل الأشخاص يجب قيادتها بطرق مختلفة على سبيل المثال:

- المواقف التي تمثل أزمات ترتبط بمواعيد نهائية لا تقبل التفاوض قد تتطلب طريقة ديكتاتورية.
- أما الأعمال غير الحساسة أو المهام الروتينية التى لها إجراءات محددة فيمكن استخدام الطريقة الديمقراطية أو الإرشادية.

التركيز على النتائج

يهتم بعض المديرين بالأوامر بشكل مبالغ فيه بحيث ينشغلون بالأساليب والطرق التي استخدمها الموظفون لتنفيذ العمل بدلا من التركيز على النتائج المفترض تحقيقها.

إن المشرفين الذين يركزون على النتائج أكثر من الوسائل ينمون ثقة ومهارة مرؤوسي

هم الذين يفكرون لأنفسهم ويعالجون المشكلات بطرق مبتكرة . فهم يفوضون لموظفيهم سلطة التفكير في أفضل إمكانياتهم واستخدام مواردهم طوال اليوم وكل يوم من أجل فائدة الجميع.

التواصل

يحترم الناس القادة الذين يتصلون بهم مباشرة . يجب أن ترى موظفيك ويرونك وأن تديرهم بالتجول بينهم.

بعض المديرين يبدون منعزلين أو مشغولين جدا وبعضهم يعزلون أنفسهم خلف مكاتبهم أو الحواجز أو أفراد السكرتارية – هؤلاء جميعا يحظون أحيانا بازدراء زملائهم ومرؤوسيهم.

المدرب والمستشار

القادة الفعالون هم بالتبعية مدربون فعالون وهناك عدة صفات أساسية جعلتهم كذلك فهم :

- يحافظون على تركيز طاقة وجهود موظفيهم على أهداف واضحة يفهمها الجميع ويدعمونها .
- يولدون ويكافئون بالحماس والثقة بالنفس والفخر .
- يعلمون موظفيهم أن الفشل والإحباط يمكن أن يشكلا دافعا كاملا للأداء المتفوق والنجاح عندما تأتي فرص جديدة .
- يقودون الأشخاص نحو الإيمان والاقتناع بالفوائد التي تعود من ضبط الأداء الذاتي والعمل الجاد والإخلاص للهدف والشعور الموحد بالهدف .
- يدفعون موظفيهم للتحدي ويساعدونهم على تنمية مهاراتهم الى أقصى مدى مع

توجيه تلك المهارات نحو الأهداف التي تحقق النجاح والشهرة للمجموعة الى جانب أعضائها .

الثقة بالنفس و بالآخرين

تعاني المنظمات الكبيرة من ضعف الأداء وانحدار المعنويات، نتيجة لانعدام الثقة والاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسيهم.

والقائد الشجاع هو المستعد لمواجهة المخاطر، ليس من أجل المغامرة ولكن بهدف إنهاء المهمة.

الواقعية والمعرفة

يفضل الناس حل المشكلات وليس الحديث عنها، ومن يرغب في المعرفة فليبحث حوله، وسوف يجد الكثيرين ممن لديهم خبرات كبيرة يعطونها للآخرين، وعلى القائد الاستفادة منها، فالمعرفة تزود القائد بالواقعية والاتزان، والجهل سبب قلة المعرفة.

ينظم ويدير الوقت بكفاءة

يحتاج القائد إلى مقدرة سريعة في تنظيم أفكاره وقراءة المنشورات والتعامل مع مساعديه، وتوفير الوقت للتفكير والتخطيط وعليه أن يقود وقته ويتحكم فيه.

القرارات

كثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية، وعميقي التفكير، ويقبلون مسئولية الاختبارات العسيرة، ولكن يكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية.

فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المداخلات والعلاقات والظروف إلى

مداخلات معيّنة، ويحتاج القادة أن يكون لديهم مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها، ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة وصياغتها في عبارات معبّرة وفي الزمن المناسب.

الأخلاقيات

لا بد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها، وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب، ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية، إن كل فرد مسئول عن سلوكه، ولكن القائد تقع عليه مسئولية إضافية وهي مسئوليته عن سلوك مرؤوسيه.

الطاقة والنشاط

القائد الحقيقي لديه حاسة قوية للتفريق بين ما هو مهم وما هو مثير فقط، إن التفاهات والمشاكل الصغيرة ذات قوة تدميرية لأن عددها كبير جداً إذا أعارها القائد المزيد من الاهتمام. إن هذه الأمور الصغيرة والتفاهات تمر بدون ملاحظة، ولكن بالرغم من ذلك تتراكم كما يتراكم التراب في مرشح المياه ويعوق تقدم المياه التي هي سر الحياة، ويتم تكريس الجهد في التعامل مع هذه التفاهات من خلال مزيد من التعليمات واللوائح، وعلى القائد أن يعي أن المبالغة في التعامل مع الموضوعات غير الهامة هي إهدار للجهود والأموال.

تنظيم الأعمال

ترتيب الأولويات شيء أساسي وضروري للاستقرار ويتعامل معها من القاعدة إلى القمة، وكلما كانت الفترة أقصر كان ذلك أفضل، ومن الممكن أن تمسك النمر من ذيله إذا كنت تعرف كيف تفعل في ذلك.

الإخلاص والاجتهاد

القائد الذي يحب عمله يفكر في كيفية تجويد الأداء، ومن القادة الناجحين لا يهتمون بالنواحي المادية، فهم يؤدون عملهم الذي يحبونه ويأتي العائد المادي في المرحلة الثانية.

والقائد المخلص والمجتهد غير متشائم، ولا يشكو كثيراً، حيث أنه ليس لديه وقت لذلك.

الابتكار

القادة الناجحون لديهم قدرة واضحة على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول، والقائد شخص مجدد وغير تقليدي ولا ينتظر قرارات الآخرين كثيراً.

التركيز بالهدف

إن عقل القائد لا يستطيع التركيز في أكثر من شيء واحد، والتركيز في عمل معين ووضع الهدف محل التنفيذ بصورة دائمة يولد نوعاً من الحماية والمناعة ضد الألم والتعب الذي ينشأ من العمل.

الحماس

شخصية القائد وخاصة الذي يقع تحت ضغوط كثيرة تتطلب شعلة كبيرة من الحماس.

وعلى القادة أن يفحصوا حماسهم، ويحددوا مصدره، هل هو عن حب حقيقي أم لظروف طارئة؟ والإنجازات هي التي تزيد من جرعة الحماس.

العقلانية

أنجح القادة هم أولئك الذين لا يغلقون عقولهم أبداً، والذين يهتمون بسماع

وجهات نظر جديدة، والذي يتوقون للتعامل مع قضايا جديدة.

رؤيا نافذة

حيث يعمل على الوصول إلى أعماق الموضوع ويملك حاسة قوية تعينه على الوصول إلى الخفايا والخبايا التي يصعب ذكرها ولكن يمكن إدراكها.

القلب

فلا تكن سيفاً ليناً ولا قلباً جامداً ولكن استخدم الأسلوب العلمي الصحيح في مكانه الصحيح.

المتحدث

يجب أن يتمتع القائد بطلاقة اللسان وحسن التعبير وقادر على إلقاء الخطب الرسمية أو التحفيزية ، كما يجب أن يمتلك القائد حساً للفكاهة والدعابة في حال المواقف التي تستدعي ذلك.

والقائد رغم ما هو مطلوب منه من مثاليات ومهارات وكفاءات لنجاح الخطط المؤسسية، فهو لا يملك الحرية المطلقة في التصرف و إنما يعمل في حدود تفرضها عليه رقابة تقيم أنشطته في النهاية و تحكم عليها بالنجاح أو الفشل ، و في حالة الحكم الثاني تسعى لترشيد خطواتها و تصويب منهجها و تصحيح أخطائها ، لدى يتضح أن للرقابة تأثير بليغ على القيادة و الاثنين يتفاعلان مع بعضهما البعض .

(المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة - القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي - دمشق – 13- 16 أكتوبر (تشرين أول) 2003 - د. وفيق

حلمي الأغا ، جامعة الأزهر – غزة).

القيادة والإدارة الاستراتيجية

القائد الاستراتيجي هو أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

ويعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

التخطيط والتطبيق

لا يوجد قائد ناجح لا يعرف كيف يخطط أو من ليس لديه تفكير استراتيجي ومهارات تجعله قادر على الإدارة في إدارته أو في القطاع أو على مستوى المؤسسة ، وقبل أن يجمع فريقه لتحقيق الأهداف لابد له أن يكون قادر على تصميم الخطة وتوزيع المهام.

ومن المهم أيضا عند تطبيق الاستراتيجية أن تكون القيادة الإدارية على معرفة بالخطة الاستراتيجية المطلوب تنفيذها والإمكانيات والمواد المتاحة من جهة والتحديات

الخارجية من تهديدات ومتغيرات تنافسية في بيئة الأعمال ، إن التحدي الذي يواجه القادة يكمن في قيادة عملية التغيير الجذري داخل المؤسسة وفي إجراء انقلاب مدروس ومخطط في التنظيم والواجبات أو في المستويات الإدارية وفي أنظمة العمل وفي الثقافة التنظيمية .

والقائد الاستراتيجي هو المفكر وهو المحلل والمتنبئ والحذر والمدير القادر على :

- تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر. حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المؤسسة، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.
- اختيار الاستراتيجية المناسبة ، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي ، ويقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كلٍ منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.
- تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة ، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المؤسسة ، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم .
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته .

التفويض

التفويض يعني منح القائد بعض صلاحياته ومهامه لمرؤوسيه لتنفيذها ولكنه يبقى

مسؤولا عنها. بعض القادة يفتقدون لمهارة التفويض فينتهي بهم الأمر لعمل كل شيء بأنفسهم وذلك يعود لعدة أسباب منها حبهم في السيطرة والنفوذ والمركزية والتحكم في كل شيء، وحرصهم على نيل التكريم والشكر والتقدير لأنفسهم بدلا من توجيهه لأشخاص آخرين يعملون معهم، كما أن البعض يعتبر ذلك مما يهدد مستقبله ومنصبه بالخطر.

التفويض لا يعني التخلص من العمل ورميه على الغير بطريقة عشوائية بل ينبغي أن يتم بطريقة مناسبة بتقديم الشرح الوافي والاتفاق على الأهداف والنتائج النهائية مع المفوض إليه، والمتابعة الدورية خلال فترة الإنجاز للتأكد من السير على المنهجية والخارطة التي تحقق النتائج المطلوبة في زمن محدد. ومن سمو الأخلاق أن لا يتنصل القائد عن المسؤولية ولا يلقي باللوم والعتاب على المفوض إليه أمام الآخرين إذا ما حصل تقصير أو إخفاق.

التغيير والتطوير

إن عملية التطوير هي مسؤولية القيادات الإدارية الذين هم بمثابة وكلاء للتطوير والتغيير، والداعمين من خلال توفير المعلومات، وخلق جو ايجابي للتعاطف مع الخطط التطويرية المقترحة من الأفراد التابعين.

وكذلك القيادات الإدارية هي الجهة الأقدر على تقديم الاقتراحات وطرح البدائل الممكنة، والسعي لتوفير الموارد اللازمة للتطوير .

و تتطلب قيادة التطوير والتغيير توافر عدة خصائص لابد أن يتسم بها قائد التطوير والتغيير الفعّال وهي:

1. توافر إرادة جادة وقادرة تسعى إلى أحداث التغيير والتطوير من منطلق استيعابها

لمعطيات الحاضر، واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.

2. امتلاك القدرة على المبادأة والمبادرة والإبداع والابتكار لإحداث التحسين والتغيير والتطوير في عناصر المؤسسة وفي فعالياتها جميعاً.

3. توفير المناخ المناسب للتغيير، ووضع الاستراتيجيات الفاعلة لإحداثه وتطبيقها، ومتابعة تنفيذها، من خلال الاستثمار الأمثل لكافة الموارد البشرية والمادية والفنية المتوافرة بهدف الارتقاء بأداء المؤسسة.

4. الارتقاء بقدرات المؤسسة لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية.

الابداع والمعرفة

توجد عدة دوافع تدعو القيادي إلى الإبداع في عمله، وقد تكون هذه الدوافع ذاتية أو دوافع بيئية أو دوافع مادية أو معنوية.

وليس من الضرورة أن يكون القائد وحده مبدعاً، بل يفترض فيه تجاوز ذلك ليكون أيضا حاضناً للإبداع في إدارته فيقتنص الموظفين المبدعين ويرعاهم وينمي ملكة الإبداع فيهم بما يمثلونه من ثروة للمؤسسة وفريق العمل الذي يشرف عليه ، وفي هذا الصدد يجب على المنظمات أن تختار الأفراد العاملين فيها ممن يتوافر فيهم سمات الإبداع والابتكار، مثل اليقظة والفطنة والصدق والتأهب وسرعة التكيف مع الأوضاع ، ويجب على المؤسسة أن تضطلع بدور فعال تجاه المجتمع من منطلق المسؤولية الاجتماعية بالمساهمة في خلق كوادر مبدعة بما يعود بالفائدة على العاملين أنفسهم وعلى هذه المؤسسات.

ومن صفات القيادات المبدعة :

- يبحثون عن الطرق والحلول البديلة المختلفة ولا يكتفون بحل أو طريقة واحدة.
- يبحثون عن المعرفة والتجديد والتطوير.
- لديهم تصميم وإرادة قوية.
- التلقائية والمرونة في التعامل والثقة في النفس في العلاقة مع الأفراد والتعاطي مع الأزمات.
- لديهم أهداف واضحة ويريدون الوصول إليها.
- يتجاهلون تعليقات الآخرين السلبية.
- لا يخشون الفشل.
- لا يحبون الروتين.
- يبادرون.
- طموحين ولديهم نظرة بالمستقبل.
- إيجابيون ومتفائلون.
- يشجعون على المشاركة بالرأي .
- معبرون وأغلبهم لديهم هوايات وإبداعات خاصة بهم ومشاركات اجتماعية.

الرقابة والتحفيز

الرقابة هي الاشراف والمراجعة من سلطة أعلى، بقصد معرفة كيفية سير الأعمال ، والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعة.

والقائد يراقب موظفيه ويراقب نتائج وظائفهم فالموظف المتميز يختلف عن الموظف العادي ، فالمراقبة هنا للتقييم والتقويم.

أما التحفيز فهو نوعان أحدهما قائم على التمييز على أساس الكفاءة والجدية في العمل وتطبيق أسس عادلة للمكافأة المادية والتقدير المعنوي ، والثاني قائم على التأثير في الأفراد لاستخراج الطاقات الذهنية والجسمانية الكامنة فيهم حتى يبادرون إلى القيام بالنشاطات التي تخدم الأهداف العامة للمؤسسة ضمن ضوابط زمنية وكمية ونوعية محددة.

التوجيه

التوجيه يعتبر من أهم أعمال القيادة المهمة جدا، ودورها ينحصر في توجيه العاملين الى الطريق الصحيح وتعديل مسارات الأداء ، ويتم ذلك في كافة الأنشطة الإدارية بالمؤسسة ، حتى يتحقق العمل بأكبر فاعلية ممكنة .

ونرى ان عملية التوجيه مرتبطة بالاتصال المباشر فالتوجيه يتم من المدير / القائد الى المرؤوسين في المؤسسة والاتصال بهم لتوجيه جهودهم نحو أهداف المؤسسة . والتوجيه السليم يتطلب توافر المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلي لكل العاملين وقياس ذلك الأداء بالعمل السابق التخطيط له لمعرفة مقدار الانحراف عن الخطة ثم توجيه الأفراد إلى الالتزام بالأداء وفقاً للخطط والبرامج الموضوعة مسبقاً .

والتوجيه يشمل التدريب بطريقة غير مباشرة ، فنجد مثلاً أن المدير أو رئيس القسم حينما يقوم بتوجيه العاملين معه في تصحيح الأداء فهو يدربهم ويعمل على تنمية مهاراتهم .

(*http://www.siironline.org/alabwab/edare-20%eqtesad*(*27*)*/332.htm*)

الخلاصة

نحن نعلم أن الإنسان يمكن أن يتعلم علم الإدارة .فهو يدرس في الجامعات والمعاهد وهناك العديد من المتخصصين الذين يقدمون الدورات المتميزة فيه. ولكن هل يمكن تعلم فن القيادة؟ حيّر هذا السؤال العالم، واختلف فيه الباحثون والدارسون، فمنهم من يرى أنها موهبة فطرية تولد مع الشخص. ومن هؤلاء" وارين بينيس" الذي يقول: إنك لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيآن لا يمكنك تعليمهما. ومنهم من يرى أنها كأي مهارة أخرى يمكن أن تكتسب. فيقول" بيتر دركر": يجب أن تتعلم القيادة، وباستطاعتك أن تتعلمها .

إننا نعتقد أن القيادة تنقسم إلى جزأين، جزء يمكن تعلمه وإتقانه وجزء يجب أن يكون موجوداً بالفطرة في الشخص، وبدون هذين الجزأين لا يمكن أن تكتمل شخصية القائد ونجاحه كقائد.

أما الجزء الذي يمكن تعلمه فهو ما يتعلق بمهارات التواصل والتخاطب، والنظريات الاستراتيجية والأساليب القيادية المختلفة. وكلها أمور يمكن تعلمها في المعاهد والمراكز والجامعات في دورات تطول أو تقصر. لكن الجزء الذي لا يعلم ولا يمكن اكتسابه بشكل مصطنع هو المتعلق بالمشاعر والعاطفة وسرعة البديهة والاهتمام بمن حولك. وهي صفات تصنع القائد وتحبب الناس فيه فيسهل عليهم اتباعه.

الفصل الخامس

الرقابة والحوكمة

لا تخلو مؤسسة أو منظمة من وجود نظام أو برنامج محدد ومدروس للرقابة وذلك ليساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لـديهم للعمـل مـما يـنعكس بشـكل إيجـابي عـلى تفعيل دور المؤسسة داخل المجتمع ، وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها ، كما تعتبر الرقابة مشجعة للأداء وتحقيـق حاجـات عميقـة في الكيـان الـبشرى وتشـعره بأنـه إنسـان وليس موظف فقط له مكانـه وانـه مقـدر في عملـه. كـما أن نظـام الرقابـة يختلـف مـن مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمـع ، كـما أن هنـاك عدة طرق تتخذها كل منظمة على حدة لتوظيف هذه الرقابة.

ويتوقف نجاح أو فشل المؤسسة على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها وهذا يتطلب وضع استراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المحيطة بالمؤسسـة ، والوسـيلة الوحيدة أمام المؤسسة لمتابعة تنفيذ استراتيجيتها أو تعديلها هي في قيامها بعملية الرقابة الاستراتيجية كما سنتعرف عليها لاحقا.

الرقابة

هي نظام داخلي للتأكد من تحقيق المؤسسة لأهدافها، وذلـك مـن خـلال مسـتويات الأداء المستهدف المقررة للمتابعة ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعـايير والقياسـات الموضوعة للتعرف على مدى تحقيق الأهداف الاسـتراتيجية للمؤسسـة وبعـض المؤسسـات لديها مهام مصغرة من عملية الرقابة العامة وتطلق عليه "التدقيق".

والرقابة هي أيضا تلك التي يمارسها الجهاز الإداري للدولة على مؤسساتها وحتى على المؤسسات الأخرى القائمة ضمن حدود أراضيها. وفي العلم الحديث ووفق الدراسات والبحوث يطلق عليها ب " الحوكمة " .

(الرقابة إذن تعني جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة من قبل ، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء ولاتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفؤة للغاية وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة) . مصدر (2) صفحة 197 .

إذن الرقابة نوعان:

- رقابة داخلية: وهي التي تمارسها السلطة الإدارية العليا في المؤسسة الواحدة أو مدير الإدارة الواحدة على موظفيه وعلى مجمل العمليات والمدخلات والمخرجات.
- رقابة خارجية: وهي التي تمارس من السلطة الإدارية العليا للدولة، ويطلق عليها الحوكمة.

طرق الرقابة

من أساليب الرقابة والتي لازالت مستخدمة حتى يومنا وبمساعدة التكنولوجيا الحديثة ، نستعرض أهمها وهي :

1- الموازنة التقديرية (السنوية أو الاستراتيجية)

2- البيانات الإحصائية والرسوم البيانية

3 - السجلات

4 - الملاحظة الشخصية

5 - التقارير الإدارية (الفصلية أو السنوية أو الاستراتيجية)

6- احصائيات آراء أو شكاوى الجمهور أو الزبائن

7- احصائيات آراء وشكاوى الموظفين

(إن عملية الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات كالحاسوب والانترنت يعتبر من أهم الصور للتعبير عن نظم المعلومات الاستراتيجية في هذا العصر حيث يمكن تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وبشكل سريع وبدقة عالية). مصدر (3) صفحة 78.

الرقابة الاستراتيجية

يعرفها البعض بأنها نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات الشركة، و مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه مع ما هو مخطط له. كما يعرفها آخرون بأنها نظام من أجل التوجيه والتقييم.

ولفعالية الرقابة لابد من وجود نظام متخصص للتزود بالمعلومات ، إذ تتوقف فاعلية الرقابة على وصول المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب للمسؤولين.

(الرقابة الاستراتيجية تعني عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق استراتيجية المؤسسة بصورة كفؤة وفعالة وبما يضمن تحقيق رسالة المؤسسة والأهداف

الاستراتيجية لها من دون هدر في الموارد والقدرات المادية والتنظيمية). مصدر(2) صفحة 201.

وتمثل الرقابة الاستراتيجية الخطوة الأخيرة من عمليات الإدارة الاستراتيجية ، و مع أنها تبدو كذلك ، إلا أن واقع الحال يشير إلى أن العملية الرقابية تتصف بالاستمرارية و تبدأ حتى قبل البدء بأي من مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية ، باعتبار أنها الضمان اللازم لصحة السير باتجاه الأهداف المراد تحقيقها ، وغالبا ما يتخللها عمليات التطوير والتصحيح أو تكون في خطوة لاحقة.

أهمية الرقابة الاستراتيجية

الرقابة الاستراتيجية هي نوع من أنواع الرقابة التنظيمية ، تركز على مراقبة و تقييم عمليات الإدارة الاستراتيجية للتأكد من أن هذه العمليات تجرى وفق الأسس السليمة لضمان تحقيق النتائج التي سبق التخطيط لها . هذا يعنى أن الرقابة الاستراتيجية عبارة عن عمليات مستمرة تتأكد بموجبها الإدارة العليا من أن الأمور تسير سيرا حسنا بالمؤشرات الأدائية العامة .

والرقابة الاستراتيجية تعطى تغذية راجعة للتأكد من أن كافة مراحل عمليات الإدارة الاستراتيجية مناسبة و كفؤة و فاعلة و تعمل كما يفترض لغرض تحقيق النجاح وأن رؤية ورسالة المؤسسة تتحقق .

كما أن الرقابة تعكس حالة تكيف المؤسسة وموائمة الخطط و الإجراءات و السياسات و البرامج مع متغيرات البيئة الخارجية و التنافسية و البيئة الداخلية .

والنقاط التالية توضح فوائد الرقابة الاستراتيجية :

1 - الرقابة والكفاءة

يتعين على المديرين أن يكونوا قادرين على دقة قياس المدخلات في إداراتهم (الإنتاجية – موارد بشرية – معاملات - مالية - إجراء...الخ) والتي يتم استخدامها لإنتاج المخرجات (السلع – الخدمات- أرباح) . وهذا دليل على الكفاءة في استغلال موارد المؤسسة .

2 - الرقابة والجودة

يقوم المديرون الاستراتيجيون باستخدام نظام للرقابة يعمل بصفة دورية في قياس جودة السلع والخدمات كي يتمكنوا من إدخال تحسينات مستمرة على الجودة على مدار الوقت الأمر الذي يمنحهم المزايا التنافسية .

3- الرقابة والتحديث

تساعد الرقابة الاستراتيجية في رفع مستوى عملية التحديث داخل المؤسسة . ويأخذ التحديث الناجح مكانه عندما يخلق المديرين بيئة تنظيمية حيث يشعر الموظفون بأنهم لديهم السلطة التي تمكنهم من أن يكونوا مبدعين في ظل نظام غير مركزي يهيئ الحافز للموظف على تحمل المخاطر .

4- الرقابة والموظفين

إن مراقبة سلوك الموظفين يمكن أن يساعد المديرين على إيجاد طرق لزيادة مستوى أداء الموظفين وذلك قد يتحقق من خلال إتاحة برامج للتدريب على المهارات أو من خلال استحداث إجراءات جديدة تسمح للموظفين بأداء وظائفهم بشكل أفضل .

وعندما يعلم الموظفون أن سلوكياتهم تحت المراقبة فقد يكونـون أكـثر نزوعـاً إلى التعـاون بشكل أفضل مع العملاء ، وللمساعدة على تحسين خدمة المستهلك.

مستويات الرقابة الاستراتيجية

تهتم الإدارة الاستراتيجية بتقييم الأداء الكلي للمنظمة من خلال مراجعة الاستراتيجية لأداء المؤسسة ككل وبيان مدى النجاح الذي حققته استراتيجية المؤسسة مـن خـلال الأداء العام ، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعـمال ومسـتوى المجالات الوظيفية لكل إدارة ووحدة استراتيجية.

وعند كـل مسـتوى مـن مسـتويات الإدارة الاسـتراتيجية يتطلـب تقيـيم الاسـتراتيجية اختيار المعايير الملائمة وقياس الانجاز وتحديد الانحرافات وتصحيحها، بالإضافة إلى تسـجيل كل ذلك أول بأول.

وكـل مســتوى مــن مســتويات الإدارة والتــي تتحمــل جميعهــا مســؤولية التخطــيط الاستراتيجي فلا بد ان يوجد فيها ايضا رقابة استراتيجية .

ويمكننا تقسيمها الى :

1- الرقابة حسب مستوى الإدارة

أ- الرقابة الاستراتيجية العامة : هي الرقابة التي تهـتم بتطبيـق الخطـط الاسـتراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية الحرجة وتقييم الاعمال الاستراتيجية والتنظيميـة وهي توجد في المستويات الادارية العليا .

ب- الرقابة التكتيكية : وهي الرقابة التي تركز على تخمين تطبيق الخطـط التكتيكيـة عــلى مســتويات الاقســام وربــط التوجيــه بالنتــائج الدوريــة واتخــاذ الاعــمال التصحيحية عند الحاجة .

ج- الرقابة التشغيلية : هي الرقابة التي تـتم للتأكـد مـن تطبيـق الخطـط التشـغيلية وتوجيه النتائج بشكل يومي واتخـاذ الاعـمال التصـحيحية في حـال وجـود حاجـة لذلك .

2- الرقابة حسب زمن ممارستها

أ- الرقابة السابقة : هدفها منع وقوع الخطأ وقد تسمى بالرقابة الاولية او المبدئيـة او الوقائية وهي توصف بالغربلة .

ب- الرقابة اللاحقة : وهي تتم بعد الانتهاء من العملية او اتمـام الخدمـة للتأكـد مـن مطابقتها لما هو مخطط .

3- الرقابة حسب طريقة تنفيذها

ا- الرقابة المباشرة : وهي الاشراف المباشر للفنيين و للعمليـات او زيـارات للتعـرف عـلى المشكلات و التحديات التي تواجه التنفيذ في الوحـدات المختلفـة ومراقبـة الأعـمال الهندسية والتصنيع والتي تحتاج إلى اشراف دائم ، كـذلك أعـمال التفتـيش الـدوري من أجل سلامة المنتجات أو اتباع القوانين وهكذا .

ب- الرقابة غير المباشرة : يستخدم هذا النوع التقـارير و أشـكال أخـرى مكتوبـة لرقابـة العمليات ومثال ذلك التقـارير الدوريـة الشـهرية مـثلا التـي ترسـل إلى الرؤسـاء أو الميزانيات .

4- كما يمكن أن تقسم أو تصـنف الرقابـة بشـكل تخصـصي مثـل الرقابـة المحاسـبية وهـى تتعلق برقابة الأداء المالي أي مدى تحقيق الأهداف المالية المخططـة مـن خـلال الاسـتعانة ببعض المقاييس كالعائد على الاستثمار أو الاقتصاد بالنفقات ومقاييس مالية أخرى.

5- وغيرها من أنواع الرقابة مثل:

- رقابة النتائج الإدارية والأنشطة.
- رقابة الإجراءات والعمليات
- رقابة السياسات والقوانين
- الرقابة الذاتية

ومن الملاحظ أن أنواع الرقابة تختلف وتتنوع باختلاف المعيار المستخدم للتقسيم أو التصنيف، وكل معيار يهتم بجانب معين في الشركة ويتبع ذلك لطبيعة الشركة وفلسفتها ورسالتها التي وجدت من أجلها.

(بحث: الرقابة الاستراتيجية للطالب سلمان سلامة ، جامعة دمشق ،*2010*

http://www.tahasoft.com/library/81).

خطوات عملية الرقابة الاستراتيجية

تمر عملية الرقابة الاستراتيجية بثلاث خطوات رئيسية :

الخطوة الأولى : مقارنة وضع الاستراتيجية

إن الفرص والتهديدات الخارجية ،والقوة والضعف الداخلي تمثل اساسيات الاستراتيجيات الحالية التي يجب ان تراقب تغيراتها باستمرار . وتتعلق بالعوامل الداخلية كالتغيرات في إدارة المؤسسة ، والتسويق ، والمحاسبة ، والمالية ، ونشاط البحث

والتطوير ، من اجل تحديد نقاط القوة والضعف ، بعد ذلك مراجعة العوامل الخارجية للتعرف على موقع المؤسسة بالنسبة للمنافسين .

الخطوة الثانية : قياس الاداء

وهو نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وتقصي الانحرافات عن الخطط وتقويم الأداء الفردي واختيار التقدم نحو الأهداف المقررة السنوية والبعيدة الأمد.

كما أن معيار تقويم الاستراتيجيات يجب ان يكون سهل الفحص وقابل للقياس وقد يكون المعيار الذي يتنبأ بالنتائج هو الأهم من بين المعايير .

أمثلة لمقاييس الأداء:

1- (Quality) مؤشرات تتعلق بمستوى الإتقان ومدى جودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة. كذلك جودة استخدام الموارد الاقتصادية.

2- (Efficiency)مـؤشرات تتعلق بكفاءة نسبة التكاليف الإجمالية إلى حجم المخرجات أو تكلفة الخدمة المقدمة. وتتمثل كذلك في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية أو كفاءة المؤسسة للوصول إلى الأهداف ، وهل المخرجات للأنشطة والبرامج تتلاءم مع حجم القوى العاملة في المؤسسة، بالإضافة إلى إذا ما كان التنفيذ للأنشطة و البرامج يتم في الوقت المحدد له والكافي لتنفيذه.

3- (Effectiveness) مؤشرات تتعلق بفعالية تحقيق الأهداف ، و الغرض من وجود المؤسسة .

4- (Quantity) كمية معدل الأداء. أو مقياس النمو في .

5- (Time) وهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ويراعى في الاتفاق على الوقت المناسب للتنفيذ دائما الحد الأدنى لمتطلبات الأداء من حيث كم الإنتاج المطلوب، وعدد العاملين في نفس الوظيفة، وأهداف المؤسسة، وتدريب وخبرة الأفراد.

6- (Process) عبارة عن بيان توقعي للخطوات أو الإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ العملية المطلوبة.

7- (Relevant) وتتمثل بمدي رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الارتباط/الملائمة للخدمات المقدمة كمًا وكيفًا، بمعنى هل المؤسسة تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، وما درجة رضاهم عليها.

8- (Sustainability)وتعكس قدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، وهل لديها الموارد المالية والبشرية التي تمكنها من الاستمرار في عملها، وهل لديها القدرة على تقديم خدماتها لمستفيديها بنفس الكفاءة والفاعلية، كما أن الاستدامة تسأل إذا ما كانت برامج المؤسسة وأنشطتها تتناغم مع الوضع الاجتماعي والثقافي أم لا.

الخطوة الثالثة : التحليل

وتتضمن اختيار الفرضيات الخاصة بالمشاكل و الفرص للتطوير ، من خلال قضايا محددة و تحديد العلاقات الداخلية بين عناصر النظام الاستراتيجي . ثم يتم صياغة

الاستنتاجات فيما يتعلق بنقاط الضعف في صياغة الاستراتيجية و الخلل في التنفيذ.

الخطوة الرابعة : التوصيات

تتضمن هذه المرحلة وضع الحلول البديلة للمشاكل و اختبارها في ضوء متطلبات مواردها أو مخاطرها و مكافأتها و الإجراءات الأخرى القابلة للتطبيق . يلي ذلك وضع توصيات لتقديم خطة عمل متكاملة و قابلة للقياس لتحسين النتائج الاستراتيجية.

الخطوة الخامسة : اتخاذ الاجراءات التصحيحية

وهي الخطوة الأخيرة التي تتطلب إجراء تغييرات لإعادة الموقع التنافسي للمنظمة في المستقبل ، كالتغيرات في هيكل المؤسسة وتخصيص الموارد بصورة مختلفة وتطوير حوافز اداء جديدة . إن الإجراءات التصحيحية يجب أن تضع المؤسسة في وضع أفضل لتستثمر قوتها الداخلية وتحصل على ميزة من فرصها الخارجية لتتجنب أو تقلل التهديدات الخارجية وتحسين الضعف الداخلي كما يجب أن يكون لها توقيت مناسب والالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية والاهم من ذلك هو تقوية مركزها التنافسي .

(التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية :

www.abahe.co.uk/Research-Papers/abahe_10.pdf

رقابة الدولة (الحوكمة)

لقد تزايد الاهتمام مؤخراً بمصطلح الحوكمة في السنوات السابقة وبخاصة في عقد التسعينيات من القرن العشرين وذلك نتيجة لما شهده الاقتصاد العالمي من التداعيات والانهيارات المالية والمحاسبية لعدد من الشركات العالمية كالتي حصلت في جنوب

شرق آسيا وفضيحة شركة انرون وما تبعها من انهيار لشركة آرثر- أندرسون احدى شركات التدقيق الخمس الكبار في العالم. وقدم لفظ (corporate governance) من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي بسبب تلك الأزمات.

(https://ar.wikipedia.org/wiki/ حوكمة).

وهذا النوع من المراقبة يقع ضمن خطة شاملة طويلة الأجل غالبا أكثر من 5 أعوام وقد تصل ل عشرين عاما حسب مراحل الخطة الموضوعة من أجل التنمية ، ويتم خلالها المراقبة المركزية لكل الوزارات والأنظمة التابعة للدولة أو الحكومة وتتبع مدى التطبيق الاستراتيجيات ومدى التغطيات المالية والعوائد وتحقيق التنمية المنشودة.

مفهوم الحوكمة

الحوكمة : هي نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء.

والحوكمة باختصار يمكن أن تمثل إشراك جميع الأطراف في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار أي لا يكون القرار مقتصراً على مجموعة معينة في المؤسسة الواحدة وكذلك أن تتوفر المعلومات لجميع الأطراف بشفافية ووضوح وتحديد مسؤولية وحقوق وواجبات جميع المسؤولين عن إدارة المؤسسة وذلك لتجنب حدوث حالات الفساد الإداري، كما تهدف هذه العوامل إلى التأكد من أن المؤسسات تدار بطريقة سليمة وإنها تخضع للرقابة والمتابعة والمساءلة من السلطات العليا كالجهة الرقابية.

والحوكمة أيضا هي نظام ذو سلطة عليا بمعنى الرقابة على مدى خضوع المؤسسات ومتابعتها للقوانين والسياسات المقررة من الحكومة أو الدولة على المؤسسات في الإطار الخاص بأنشطتها أو خدماتها أو سير أنظمتها في المكان الواحد أو البيئة المحيطة أو حتى الإطار العالمي.

أهداف الحوكمة

غالبا ما تضع الدول أو الحكومات استراتيجياتها تبعا للتطور والتقدم الحادث بما يحيط بها لاسيما ويؤثر فيها جذريا، واليوم نحن في عصر العولمة والمعلوماتية والذكاء الالكتروني ونقل التجارة والسياحة وغيرها من التداخلات والمؤثرات التي يجب على الحكومات التخطيط للاندماج والتماشي معها.

من ناحية أخرى هناك سياسة الاصلاح والتطوير من أجل التنمية المستدامة سواء كانت على الأصعدة الاجتماعية (الانسان والسكان والمعيشة والصحة والتعليم) أو الاقتصادية (التجارة والاستهلاك والتصنيع) والسياسية والعلاقات الخارجية ، البنى التحتية (الطرق والكهرباء والخدمات) ، الدفاع والأمن والأزمات ، البيئية وضمان الغذاء ونقل المعارف وغيرها من المجالات التي تهتم الدول بتوجيه الوزارات والأنظمة التابعة لها بتطبيق استراتيجيات لتطبيق أو تطوير تلك النواحي.

أن الحوكمة السليمة والإدارة الرشيدة لمؤسسات الدولة تؤدي إلى تحقيق أهدافها و الخطوة الأولى في عملية إنشاء نظام الحوكمة تتمثل في النظر إلى المبادئ التي اعتمدتها منظمة التعاون والتنمية والتي وافقت عليها حكومات الدول أعضاء المؤسسة وتكييفها بما يخدم تحقق أهداف مؤسسات الدولة المختلفة .

تسعى الحوكمة إلى تحقيق رفع الكفاءة أداء المؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ووضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المؤسسات ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة ويمكن أجمال الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق نظم الحوكمة بما يأتي :

1. تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة إدارة المؤسسة للجهات المعنية.
2. تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة والحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة. ولا يتم هدف المحافظة على المال العام إلا تحت المظلة القانونية والتشريعية الموضوعة من الدولة.
3. ضمان حقوق المتعاملين مع مؤسسات الدولة من مستثمرين أو مجهزين أو موردين أو عاملين .. الخ .
4. تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات لتحقيق رقابة فعالة ومستقلة.
5. تحديد مهام وصلاحيات الإدارة وسبل المتابعة الفعالة للإدارات التنفيذية لكافة المستويات الإدارية.
6. زيادة الثقة في أدارة الاقتصاد القومي بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل القومي.

7. كـما أن أحـدى الأهـداف التـي تسـعى اليهـا الحوكمـة هـو ضـمان إن جهـود السلطات/الدولة تنصب للحفاظ على المصالح العليا للمجتمع والدولـة والعـاملين والوصول إلى أعلى درجات الكفـاءة في العمـل والاسـتدامة وغيرهـا مـن الأهـداف العليا.
8. توضيح وتطبيق أنظمة للمعاقبـة في حـال وضـوح المخالفـات أو تحويـل القضـايا المتعلقة للجهات المتخصصة بالمحاكمة وتطبيق العدالة.

www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/6.doc

ملحق (3)

الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي

(الجودة الشاملة والتميز)

تقوم الإدارة الاستراتيجية على إعادة تعريف مفهوم الجودة الشاملة في ظل المنافسة والسرعة والتغيرات العالمية ، وعلى الرغم من حداثة هذا المفهوم إلا أنه أصبح من الضرورات الاستراتيجية لأي منظمة . وعلينا أن ندرك أن الإدارة الاستراتيجية ليست هي البديل عن نظم الجودة والتميز بل هي مكمل ورابط أساسي لبرنامج التحديث والتطوير لنظام العمل في المؤسسة ككل ، بحيث يتم نشره على كافة المستويات الإدارية ، فنجاح الإدارة الاستراتيجية تتطلب مدراء مختلفين في أفكارهم وتطبيقاتهم وعيلون نحو الإبداع والتحديث المستمر . إلى جانب أن الإدارة الاستراتيجية تركز على معرفة أسباب قصور وضعف مجهودات الأداء في المؤسسة وحصر العمليات التي تدعم تنفيذ الخطط وتحديد مؤشر الأداء لكل عملية .

ويتحقق الوصول لمرحلة الجودة من خلال الإدارة الاستراتيجية بوضع رؤية ورسالة ذات مضمون يهدف نحو الارتقاء أولا وثانيا بوضع أهداف الجودة كجزء من الخطة الاستراتيجية ونشرها بين الموظفين. وثالثا وليس آخرا بتحديد معايير ومؤشرات أدائية عكن قياسها لمتابعة التطوير. بالإضافة إلى أن مرحلة التخطيط والتقييم والتحسين للخطة الاستراتيجية قائمة بالأصل على منهجية ديمنغ (خطط، افعل ، سيطر ، وقيم).

(مقتبس من مصدر 8).

ومن الممكن ترجمة سبب ارتباط الإدارة الاستراتيجية بنظم الجودة والتميز والتي تعرف عامة بالأداء المؤسسي بالتالي :

- المنظمات الباحثة عن التميز .
- تفعيل دور وسائل ومنهجيات العمل الداخلي المتكاملة مع التخطيط الاستراتيجي .
- ترجمة النظرة المستقبلية نحو أهداف أكثر تحقيقاً ووضع أكثر تميزاً .
- زيادة الاهتمام ببيئة العمل الداخلية ومناخ العمل ورفع مستوى الوعي من خلال تنمية المهارات الفنية والإدارية والسلوكية .
- تفعيل نظم المراقبة والتحسين.

وترتكز الإدارة الاستراتيجية على مجموعة من المبادئ هي :

1. استمرارية التطوير والتحسين وعلى الأخص على مستوى الإدارة العليا ، ولا بد من اتساق جهود التحسين والتقييم المستمر لعمليات المؤسسة في إطار البيئة الداخلية والخارجية .
2. استمرارية التعليم والتدريب والنمو الثقافي للعاملين على كافة المستويات وبالشكل الذي يشجع الانسجام والتكامل الإداري والاستراتيجي.
3. دعم الجهود الاستراتيجية ورفع مستوى الوعي بالمواصفات والمقاييس .

4. التعاون والمشاركة والتمكين لدعم جهود التطبيق واستمرارية التطوير برغم اختلاف وجهات النظر بين أطراف المؤسسة والذي يكسر حاجز البيروقراطية والفوضى .

5- المتابعة والالتزام بالتغذية الراجعة والتحليلات.

6- الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا ومتابعة الجديد من أجل المرونة والفعالية و تفادي المنافسة.

الجودة الشاملة

أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل. والجودة تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة وإتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة وتلبية احتياجات وتوقعات العميل المعقولة. أما معايير التقييس العالمية (الأيزو) فهي عبارة عن شهادة عالمية تحتوي على مجموعة من المواصفات والمعايير الدولية التي تمس نظم العمليات.

تتمثل إدارة الجودة الشاملة في التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للعميل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل.

يمكن القول بأن نظام الجودة الشاملة مفهوم شامل وكامل وواسع يمس كل النـواحي " المنتج، الخدمة، المنافسة، علاقات الزبون الداخلي والخارجي، نظـام المعلومـات، التسـيير، بيئة المؤسسة ككل".

مرتكزات تحقيق الجودة لأي مؤسسة تدور حول التالي:

- التركيز على العميل: بأن تكون رغبات واحتياجات المسـتفيدين المتجـددة والمتغـيرة هـي التي تدفع وتحرك كافة الأنشطة داخل المؤسسة لتحقيق رضاء المستفيدين.

- مساندة ودعم الإدارة العليا: فمسئولية الجودة تقع بالدرجة الأولى عـلى إدارة المؤسسـة، وهي مسئولة عن توفير مصادر تعلـيم وتـدريب العـاملين والإداريـين وتقـديم التسـهيلات لهم، ويتطلب منها الصبر والمتابعة في ضوء استراتيجية محددة المعالم من خلال قدرتها على وضع رؤية طويلة الأجل وأن تكون قادرة على تغيير ثقافة المؤسسة بتحسين الجودة.

- العمل الجماعي مشاركة العاملين: تعاون كافة الأفراد داخل الإدارات والأقسام والوحدات على كافة المستويات الإدارية، وعـلى الإدارة أن تعـي أن غـير المـديرين يمكـنهم أن يقـدموا إسهامات قيمة، وهذا يتطلب التدريب على أساليب فرق العمل واتخاذ القرارات الجماعية عن طريق الميسرين والمنسقين.

- تدريب العاملين: إن حالات الإبداع والتميز في العمل تعتمـد بصـورة أساسـية عـلى التدريب على إدارة الجودة الشاملة للارتقاء بالأداء.

- احترام وتقدير العاملين: بوجود الاتصال والاحترام المتبادل بـين القيـادات والعـاملين بغض النظر عن مستواهم الوظيفي وتقييم أدائهم بصورة موضوعية وترسيخ مبدأ مكافـأة التميز والإبداع.

- التحسين الدائم: الرغبة الدائمة لدى المؤسسة في تحقيـق تحسـين تـدريجي وجـوهري في كل الأنشطة والمنتجات والخدمات ولعل أسـلوب المقارنـات المرجعيـة هـو أكـثر الأسـاليب استخدامًا للتحسين والتطوير المستمر.

- وجود رؤيا مشتركة بـين الإدارة والعـاملين: إن الرؤيـة الاسـتراتيجية لـلإدارة العليـا يجـب تداولها بين كافة الأطراف داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات بحيث تمثـل هـذه الرؤيـة توجهًا موحدًا للمنظمة للعمل على تلاشي الجهود المكررة أو تعارضها.

- نشر ثقافة الجودة: بين جميع فئات العاملين بالمؤسسة من خلال صـياغة رسـالة واضـحة للمنظمة تتضمن الجودة باعتبارها أساسًا لتقـديم كافـة الخـدمات، وعـلى أن تكـون هـذه الرسالة الدستور الحاكم لكافة الوظائف الإدارية بالإدارات والأقسام والوحدات بالمؤسسة.

- الصياغة الاسـتراتيجية لفلسـفة إدارة الجـودة الشـاملة: عـلى الإدارة العليـا أن تظهـر مـا يعـبر عـن انتهاجهـا لفلسـفة إدارة الجـودة الشـاملة في التوجـه الاسـتراتيجي (الرؤيـا - الرسالة - الأهداف) للمنظمة. كما أنه لا يوجد صياغة جاهزة أو متفق عليها حـول صـورة التضمين (العبارات أو المفاهيم أو المبادئ التي تذكر) إلا أن التوجه الاسـتراتيجي يجـب أن يعبر فيما يرد فيـه عـن اعـتماد مضـمون المبـادئ التاليـة بالإضـافة إلى «المفهـوم الشـمولي

للجودة»: التركيز على الجمهور (المستفيد) والانطلاق منه، التحسين المستمر، تمكين الأفراد والقادة، توطيد العلاقة مع الموردين.

الأيزو ISO

الأيزو (ISO) كلمة جاءت من الأحرف الأولى للمنظمة العالمية لتوحيد المقاييس International Standardization Organizationوهي اتحاد عالمي مقره مدينة جنيف بسويسرا.

وهي مؤسسة عالمية تمنح عدة شهادات تعرف بشهادات المطابقة ، وتتفرع هذه الشهادات ضمن سلسلة متخصصة حسب نوع نشاط المؤسسة وهي:

1- سلسلة مواصفات إدارة نظام توكيد الجودة 9000:2000ISO .
2- سلسلة مواصفات إدارة نظام البيئة 14001:2004ISO .
3- سلسلة مواصفة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية 18001:1999OHSAS .
4- سلسلة مواصفات إدارة أنظمة سلامة الغذاء 22000:2005ISO (الهاسب HACCP) .
5- سلسلة المتطلبات العامة لكفاءة مختبرات المعايرة والاختبار 17025:2000ISO .
6- سلسلة مواصفات إدارة نظام أمن المعلومات 27001:2005ISO .
7- المسؤولية المجتمعية : أيزو 26000.
8- الطاقة : أيزو 5001.

9- إدارة المخاطر: أيزو 31000.

10- الخدمات الصحية : أيزو 13485.

(http://www.iso.org/iso/home.html).

لماذا الحصول على شهادة الأيزو مهم ؟

أصبح اهتمام كل مؤسسة تسعى نحو التميز في ظل سوق التنافس وتقديم الأفضل للعملاء ، لا سيما لجذب وتقوية الثقة والولاء منهم كذلك. ومن ناحية أخرى فإن الشهادة تأكيد لضمان وجودة المنتج أو الخدمة وهي بالنسبة للمؤسسة بيان لكيفية سير العمليات نحو الإنتاج أو تقديم الخدمات. والتالي أهم أسباب سعي المؤسسات للحصول على شهادة الأيزو:

1- مساعدة الشركة على طرح منتجاتها في الاسواق العالمية و الداخلية، فشهادة الأيزو تعتبر الخطوة الأولى لإرضاء الزبون وهي تعطي ميزة تنافسية للمؤسسات التي حصلت عليها.

2- تحسين صورة الشركة لدى المستهلك و المورد و لاسيما عندما يكون المورد والزبون يتعاملان مع بعضهما للمرة الأولى أو بعيدين عن بعضهما جغرافياً، فشهادة الأيزو تزيد من ثقة المستهلك وكل من يتعامل مع الشركة.

3- المساعدة في رفع مستوى اداء الشركة وتحقيق الكفاءة و تحسين سمعة المؤسسة.

4- تحفيز موظفي الشركة على العمل و رفع الروح المعنوية لديهم و تشجيعهم و تدريبهم و تطوير قدراتهم و زيادة إخلاص و ارتباط العاملين بالمؤسسة و بمنتجاتها و أهدافها .

5- زيادة الإنتاج و زيادة أرباح الشركة من خلال الحد من تكلفة الإنتاج و تقليل نسبة التالف والعيب في المنتجات و تقليل المسترجعات و الأخطاء الإنتاجية وزيادة المبيعات الحد من الإهدار في المواد و وقت العاملين .

6- تمكين المؤسسة من تحليل المشكلات التي تواجهها و يجعلها تتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية و ذلك لمنع مثل تلك المشكلات من الحدوث مستقبلا.

7- التوثيق و وضع خطة عمل و نظام رقابة و تفتيش يساهم في ربط كافة أقسام المؤسسة ويجعل عملها متناغماً و جماعياً بدلاً من وجود نظام إداري منعزل لكل قسم أو إدارة و بالتالي التخلص من العديد من المشكلات و تصحيح الأخطاء وضمان عدم تكرارها .

8- تحسين جودة التصميم و جودة السلعة و تلبية متطلبات و رغبات الزبون و رضاهم عن منتجات الشركة أي منتجات عالية الجودة و بسعر مقبول.

9- الارتقاء بمهارات وقدرات العاملين والمهندسين والإداريين داخل الشركة وتطوير مستواهم وتعليمهم كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها .

10- تقليل المهام عديمة الفائدة و زمن العمل المتكرر و تطوير العمليات الإنتاجية و الآلات و تقليل التكاليف و تحقيق سعر منافس لمنتجات الشركة.

التميز

التميز المؤسسي هو حالة التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية لهذا النظام وتحقيق النتائج المتميزة للمعنيين، وهي مرحلة متقدمة من تطور

أعمال الجودة في المنشآت، فالمؤسسة المتميزة هي التي تسعى إلى تحقيق رضا المعنيين من خلال ما تحققه من إنجازات. والتميز المؤسسي مفهوم حديث خرج بما يتلاءم مع متطلبات السرعة في هذا العصر المتسارع .

والتميز هو الانفراد بالأداء بشكل يفوق التوقعات وفق نسق منظم قائم على مبادئ ومعايير بما يُكسب المؤسسة حالة تفرد نوعي تصل فيه إلى حالة خاصة تفاضلها عن بقية نظرائها في المجال ذاته . ومن هذا المنطلق جاءت الجوائز العالمية والمحلية لتعزيز مفهوم هذا التفاضل ومكافأة المتفردين من المؤسسات والمتعاملين حسب فئات خاصة بكل جائزة.

نذكر هنا أشهر هذه الجوائز:

1- جائزة مالكوم بالدريج :

أنشئت هذه الجائزة من قبل الكونجرس الأمريكي في عام 1987م كجائزة وطنية للجودة تمنح للشركات الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية اعترافا بامتياز أدائها .

كانت الجائزة تمنح سنويا في ثلاثة مجالات : الصناعة ، والخدمات ، والمنشآت الصغيرة، بحيث تمنح جائزتان في كل مجال ، ولكن تم في عام 2000 توسيع الجائزة لتشمل المؤسسات غير الربحية كمؤسسات التعليم والرعاية الصحية .

وتدار الجائزة من قبل المعهد الوطني للمقاييس والتقنية (nist) والجمعية الأمريكية للجودة (asq) ، وتعتمد الجائزة على 7 معايير:

- القيادة

- التخطيط الاستراتيجي

- التركيز على العميل والسوق

- المعلومات والتحليل

- الموارد البشرية

- إدارة العمليات

- نتائج الأعمال

2- جائزة الجودة الأوروبية :

أنشئت هذه الجائزة من قبل المؤسسة الأوربية للجودة (efqm) ومنظمة الجودة الأوربية (eoq) ، وتدعم من قبل الاتحاد الأوربي وهي مفتوحة وليست محددة بحقل معين .

والجائزة مبنية على 9 معايير:

- القيادة

- التخطيط الاستراتيجي

- إدارة الموظفين

- الموارد

- العمليات

- رضا العملاء

- رضا الموظفين

- التأثير في المجتمع

- نتائج الأعمال

3- جائزة Deming اليابانية :

تم تأسيس الجائزة بواسطة العالم Deming وفق الدعوة الموجه له في تموز عام 1950 من قبل اتحاد العلماء والمهندسين الياباني JUSE، تقديراً لجهوده وإسهاماته ولتشجيع التطوير المتنامي في أنشطة السيطرة على الجودة في اليابان، و ومنذ ذلك التاريخ يدير الاتحاد هذه الجائزة ويتكلف بمصاريفها الإدارية كافة .

وتتجزأ جائزة Deming إلى ثلاثة تصنيفات هي جائزة Deming للأفراد والجائزة التطبيقية ومكافئة السيطرة على الجودة لوحدات عمليات الأعمال.

(مصدر 9 صفحة 83،89).

4- جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز:

أطلقت هذه الجائزة برعاية صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس دولة الامارات العربية المتحدة في 24 يونيو 2009 ضمن برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي، الذي يعدّ أول برنامج متكامل للتميّز الحكومي على مستوى الحكومة الاتحادية، و لتكون أرفع جائزة للتميز المؤسسي على مستوى الدولة.

تنقسم جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز إلى خمس فئات مختلفة و22 جائزة وذلك لتراعي التنوع في طبيعة عمل الجهات الاتحادية وتلبي أهداف برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي في دعم تحقيق الريادة في كافة المجالات.

الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع

عناصر بيئتها الداخلية والخارجية والعوامل المؤثرة بها.

لقد اتفق المفكرين المهتمين بإجراء الدراسات حول تحسين أداء المنظمات، أن الأداء في حد ذاته تابع لمجموعة من المتغيرات والعوامل (من داخل المؤسسة وخارجها) وتلك العلاقة إما تكون موجبة أو سالبة. وفيما يلي أهم العوامل المؤثرة على الأداء باختصار:

أ. العوامل الداخلية: وتتمثل في مجموع المتغيرات والعوامل التي تتواجد في البيئة الداخلية للمنظمة، ولها علاقة بموارد المؤسسة، نظامها الداخلي، ثقافتها، وظائفها وأقسامها وفروعها. وهي تتمثل في:

1. العوامل التقنية: نوع التكنولوجيا المستعملة، مساهمة الآلة بالمقارنة مع مساهمة العمال...إلخ.
2. العوامل البشرية: مستوى التأهيل، تركيبة العاملين من حيث الجنس والعمر، نظام الحوافز وسياسة الأجور، علاقة العمال مع بعضهم البعض وكذا على أساس فرق العمل.
3. العوامل المالية والمادية: وتتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة احتياجاتها المالية والمادية في حالة تعرضها للمنافسة أو تراجع مستوى مبيعاتها أو غير ذلك من الظروف الطارئة.

ب. العوامل الخارجية: وتتمثل في مجموع العوامل التي تقع خارج محيط المؤسسة (بيئتها الخارجية)، والتي تؤثر سلبا أو حتى إيجابا على مستوى أدائها، وعلى العموم نجدها تتمثل في المتغيرات التالية:

1. العوامل الاقتصادية: سواء كانت متغيرات اقتصادية كلية (السياسة الاقتصادية العامة للدولة، مستوى التضخم والنمو الاقتصادي، وضعية التجارة الخارجية...)، أو حتى المتغيرات الاقتصادية الجزئية (رغبات الزبائن والمستهلكين، الوفرة والندرة في المواد، مستوى المنافسة في القطاع السوقي...).
2. العوامل التكنولوجية: تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مجالات البحث والتطوير، الإبداعات التكنولوجية والرقمية...إلخ.
3. العوامل الاجتماعية والثقافية: تنوع حاجات الأفراد ودوافعهم، الثقافة التنظيمية، العادات والتقاليد، القيم والمبادئ....إلخ.
4. العوامل السياسية والقانونية: وتتمثل على وجه الخصوص في توجه الدولة وسياساتها المالية والنقدية وكذا آفاق الاستثمار ومناخه، وكذا جملة التشريعات والقوانين والأحكام السائدة في الدولة، الاستقرار السياسي والأمن، الديمقراطية والشفافية والمصداقية وغيرها من العوامل.

عناصر الأداء المؤسسي

إن الأداء مرتبط بشكل وثيق بأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها، والأداء يرتبط ويشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل . وكلاهما خاضعان للقياس والتقييم.

ويمكن أن تقوم عملية القياس والتقييم المؤسسي للأداء وفقا لمخرجات الأنشطة وتستند إلى تقسيم مجالات الأداء للنشاط إلى أربعة محاور أساسية هي:

1. نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء.
2. نتائج الأداء المرتبطة بالجوانب المالية والتسويقية.
3. نتائج الأداء الخاصة بالموارد البشرية للمؤسسة.
4. نتائج أداء مستويات الكفاءة والفاعلية للمؤسسة بما تتضمنه من تمييز الأداء لعمليات التشغيل والتوريد لمدخلات النشاط.

كما يمكن أن تقوم عملية القياس والتقييم على عناصر محددة وأكثر تفصيلا حسب رؤية وحجم المؤسسة على :

1. الاستراتيجية والأهداف: تهتم بالجهات التي ستوجه إليها الخدمة أو المنتج.
2. الهيكل التنظيمي: يركز على مستوى كفاءة، وفاعلية الهيكل، ومدى قدرته على خدمة العمليات التي سوف تقوم بإنتاج السلع أو الخدمات.
3. المقياس: وهو الأداء الذي يمكن استخدامه بطريقة تفيد وتخدم كلاً من الاستراتيجية والأهداف.
4. الإدارة: وتتمثل في الطريقة التي ستُستخدم بتحديد المسارات، والاتجاهات، وكيف تقوم بعملية التصحيح أو التصويب.
5. الكفاءة التنظيمية: قدرة المؤسسة على إدارة وحسن استخدام ما هو متاح لها من موارد سواء البشرية، أو الأموال والمعدات، أو المعلومات من أجل تحقيق أهدافها.
6. الفاعلية التنظيمية: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة بدرجة قبول خدماتها واستجابتها للتطورات الحاصلة.

7. النجاح الاستراتيجي: قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف، والنمو، في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد

8. عناصر أخرى : الأداء وظيفي والفرق ، أداء العمليات، أداء الأجهزة والبرامج ، الشركاء والأعضاء والمزودين ، أداء القيادة .

. (http://www.efqm.org/efqm-excellence-model)

الأنظمة الأخرى المتحكمة

علمنا سابقا أهمية الإدارة الاستراتيجية وكيف تعمل بالتوازي مع إدارة التميز والجودة الشاملة ولكن بالتأكيد هناك اختلاف بكيفية التطبيق وكيفية القياس والتقويم ، فالجودة لها إدارة وأنظمة تختلف عن أنظمة التخطيط وتختلف عن أنظمة التميز وأنظمة قياس الأداء .

كذلك يوجد أنظمة أخرى لا تقل أهمية عن التميز والجودة الشاملة ، وهي كذلك تسير بالتوازي مع الإدارة الاستراتيجية العامة للمؤسسة ، ولها إدارة ومفاهيم خاصة بها وتتداخل معها بالتأكيد مفاهيم الجودة والتميز . ولا يمكن تفعيلها بدون وجود إدارة استراتيجية ، ومن هذه الأنظمة على سبيل الذكر وليس الحصر:

- أنظمة التخطيط الخاصة بالإدارات التصنيعية والتسويقية للمؤسسات الضخمة
- نظام المخاطر والأزمات
- نظام إدارة التغيير
- أنظمة التحليل والاحصاء للشركات المتخصصة

- أنظمة المنافسة والأعمال الذكية

إدارة المعرفة والبحوث التطبيقية

تسهم الاستراتيجية في تنمية شبكات العمل لـربط النـاس لـكي يتقاسـمون المعرفـة ،بحيـث تقوم بوضع الأسبقيات وضمان إيجاد بـرامج إدارة المعرفـة، فضـلاً عـن تحديـد السياسـات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه في المؤسسة والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المؤسسة .كذلك تسهم في تأسيس وتعظيم المعلومات والمعرفة وجعلهـا قريبـة جـداً ومتوازنة مع المعرفة المطلوبة في الصناعة وتهيئة الكـادر المؤهـل للتنفيـذ، وتـدرس تفاعـل المعرفة والمعلومات وآليات تحسين عمليات الانتقال والتحـول بيـنهما. تحـدد الاسـتراتيجية كإطار عمل لإدارة المعرفة طبيعة روابط المؤسسة وصلاتها لتطـوير معرفتهـا بـين أن تكـون عملية استراتيجية كما في التحالفات مع مراكز البحـث والتطـوير القطاعيـة والجامعـات أو مع المؤسسات المماثلة.

البحوث التطبيقية : ينبغي على جميع المنظمات اعتماد استراتيجية للبحث بهدف الارتقـاء لأهميتهـا في إحـداث تغيـيرات تمكـن المـنظمات مـن مواكبـة التطـورات الحديثـة في كافـة المجـالات وتخفـيض تكـاليف العمليـات وبالتـالي تسـهم في تحقيـق الميـزة التنافسـية للمنظمة .وتتعامل استراتيجية البحث والتطوير مع التحسـين والتطـوير والابتكـار سـواء في المنتجات أو العمليات الإنتاجية . وتتعامل مع مسألة توقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة ، سواء عن طريق العمل الذاتي أو عن طريق التحالف مع شركـات أخـرى لـديها الإمكانيـات المتاحة في البحوث والتطوير .

خاتمة الكتاب

بعد كل ما استعرضناه عن الإدارة الاستراتيجية ولكي نواكب التطور الهائل في العالم ، يمكننا بإيجاز القول بأن الإدارة الاستراتيجية هي بحد ذاتها عملية إبداعية وعقلانية التحليل حدسية التصور الإنساني، وهي أيضاً عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه موارد المؤسسة المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة وبغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر .

إن جوهر عملية الإدارة الاستراتيجية هو أنها محاولة لمضاعفة وتعميق الاستفادة بما يجري في عقل المخطط الاستراتيجي الملهم من خبرة وتجربة وأصول منهجية ، وان المرء أصبح أكثر إيمانا من خلال ما نراه في الواقع بأهمية الموهبة والروح القيادية الملهمة التي تميز الإدارة الناجحة.

والإدارة الاستراتيجية تمثل بكيفية التصرف و التكيف مع التغيرات الفنية والاجتماعية والإدارية والتخطيط الفعال يعد اختبار قاسياً لمديري اليوم لإحداث المستقبل المستدام. والتطوير التنظيمي هو الأداة الحتمية لمواكبة هذه التغيرات. فكثير ما نجد مديرين في مواقع شتى درسوا الإدارة وعلومها وأصولها بل أن بعضهم من القائمين على تدريس مادتها، ولكنهم صاروا من أفشل الناس عندما اسندت إليهم مهمة إدارية عليا ، لذا فان الإدارة على وجه العموم والإدارة الاستراتيجية على وجه الخصوص

فن وموهبة وبصيرة قبل إن تكون مجرد علم له أصول وقواعد وهذا لا ينفي ما للعلم مـن أهمية وضرورة ولكن الذي ينتفع بالعلم هو أكثر موهبة واستعداداً للتطبيق بشكل يفوق التوقعات.

المصادر والمراجع

الكتب:

الترقيم حسب استخدامها في النص.

1- الإدارة الرائدة : د.محمد عبدالفتاح الصيرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان 2003.

2- الإدارة الاستراتيجية : د. سعد غالب ياسين ،دار اليازوري العلمية للنر والتوزيع ، عمان ، 2002.

3- الإدارة الاستراتيجة : د.خضر مصباح إسماعيل الطيطي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن ، 2013.

4- التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي: د.جمال الدين محمد ، د.مصطفى محمود ،د.طارق رشدي جبه، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2002.

5- استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية: د.ليث عبدالله القهيوي، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ،2013.

6- التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق: اعداد د.عبد الكريم أبوالفتوح ، القيادة العامة لشرطة دبي،2003

7- الإدارة الاستراتيجية في صناعة النقل الجوي المفاهيم والأسس: د.حاتم بن صلاح سنوسي ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ،2008.

8- إدارة التخطيط والتنظيم: د.محمد حسن أحمد ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، 2007.

9- إدارة الجودة الشاملة : د.زيد منير عبوي ، دار كنوز المعرفة ، عمان 2006 .

مصادر الانترنت:

1- لإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية, على حسن السعدنى

http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid='+ .369373

2- معلومات التخطيط \تخطيط إستراتيجي - ويكيبيديا، الموسوعة الحرة.

http://ar.wikipedia.org/wiki/

3- جامعة الملك عبدالعزيز، مركز الدراسات الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي للدول ،الاصدار 29) ، 2010.

4- الادارة الاستراتيجية ، المؤلف د.سعد غالب ياسين ، عمان 1998.

5- http://www.hrdiscussion.com/hr110227.html.

6- http://www.hrdiscussion.com/hr90579.html.

7- http://www.khayma.com/madina/m3-files/manag-str.htm.

8- الشبكة العربية للإدارة http://www.arabmn.com/archives/370.

9- http://www.hrdiscussion.com/hr6812.html .

10- عرض تقديمي للاستاذ عبدالسلام أبوملحة نشر بتاريخ 15 ابريل 2003 لشركة الاتصالات السعودية.

11- http://www.12manage.com/balancedscorecard.

12- http://www.arabmn.com/archives/370.

13- كتاب الإدارة الاستراتيجية، عبدالرحيم محمد http://dr-ama.com/?p=1319.

14- اقتباس مجموعة من الكتب https://books.google.ae/.

15- http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1535&SecID=47.

16- http://www.hrdiscussion.com/hr15353.html.

17- المحاسبة والتحكم المحاسبي /http://www*faculty.ksu.edu.sa*..

18- منتدى المهندس http://www.ingdz.net/vb/showthread.php?t=67516.

19- http://www.hrdiscussion.com/hr335.html.

20- https://books.google مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة ، أ.د. أحمد بن عبدالرحمن الشميمري, أ.د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان, د. بشرى بنت بدير المرسى غنام ، دار العبيكان للنشر).

21- http://www.khayma.com/madina/m3-files/re-eng2.htm.(

22- نظرية الثقافة - ويكيبيديا، الموسوعة الحرة https://ar.wikipedia.org/wiki .

23- مفهوم الثقافة التنظيمية في المؤسسة.
http://www.hrdiscussion.com/hr85104.html.

24- www.hrdiscussion.com

25- http://mawdoo3.com/تصنيف:الحياة_والمجتمع.

26- المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة - القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي - دمشق – 13- 16 أكتوبر (تشرين أول) 2003 - د. وفيق حلمي الأغا ، جامعة الأزهر – غزة.

27- http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/332.htm.

28- بحث: الرقابة الاستراتيجية للطالب سلمان سلامة ، جامعة دمشق ،2010

http://www.tahasoft.com/library/.81

29- التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية :

www.abahe.co.uk/Research-Papers/abahe_10.pdf.

30- www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/6.doc.

31- http://www.iso.org/iso/home.html.

32- http://www.efqm.org/efqm-excellence-model.

كتب مقروءة:

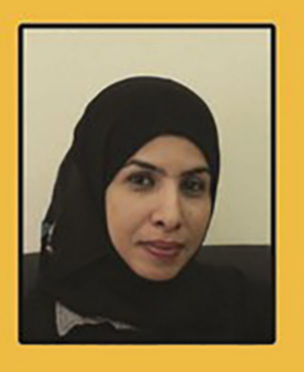
1- الإدارة الاستراتيجية في صناعة النقل الجوي تنفيذ وتقويم الاستراتيجية : د.حاتم بن صلاح سنوسي، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 2009.

2- الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات: أ.د.عباس خضير الخفاجي، مكتبة دار القفافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

3- التخطيط الاستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطر : د.عبدالرحمن توفيق ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة 2005.

4- Strategic Management an analytical introduction: George Luffman,Edward Lea,Stuart Sanderson,Brain Kenny , Blackwell Business bublisher,Oxford UK,1996.

5- الإدارة الاستراتيجية النظرية والتطبيق: د.كامل السيد غراب ، دار القلم للنشر والتوزيع ، دبي ، 1997.



عائشة يوسف الشميلي

- مواليد رأس الخيمة ،
- حاصلة على بكالوريوس علوم الحاسب الآلي من جامعة الامارات ، وماجستير في الجودة وإدارة الأداء من جامعة برادفورد (انجلترا).
- مختصة بالتخطيط الاستراتيجي وعلوم التطوير المؤسسي، ومهتمة بحركة التجديد والابتكار من أجل المستقبل التنافسي.
- محلل اداء استراتيجي.

هذا الكتاب

يتداول الكثيرون الاستراتيجية على أنها التخطيط فقط أو على أنها تكوين رؤية ورسالة للمؤسسة فقط أو إدارة ميزانية المؤسسة أو الرقابة وفقط ، وهذه المفاهيم خاطئة بالطبع ، هي أكبر من هذا بكثير.
اليوم أصبح ما يسمى بالإدارة الاستراتيجية الشاملة على غرار ادارة الجودة الشاملة ، أو " In cooperate Strategic Management " ، أي أنها ليست ركائز وهياكل فقط بل هي كل المؤسسة بكل تفاصيلها ، وهي أنظمة مترابطة مع بعضها .
كل مدير مخطط ولكن ليس كل مدير هو استراتيجي أو قائد ، لماذا يفشل كبار المديرون التنفيذيون على تطبيق وإدارة الاستراتيجية ؟ ربما ينقصهم العلم والاختصاص ، أو ربما هم لا يتمتعون بالحكمة والرؤية المستقبلية لما يدور حولهم !.
هناك أنواع من الاستراتيجيات مثل استراتيجية التسويق أو استراتيجية الاستثمار وغيرها وكلهم يتوازون تحت مظلة استراتيجية المؤسسة العامة ، كل الاستراتيجيات تسير على نمط الجودة والتميز والابتكار المتجدد من أجل تحقيق الاهداف المؤسسية والوطنية.
وهذا الكتاب يتحدث عن الأبعاد الأربعة للاستراتيجية الناجحة والمتعارف عليها عالميا (التخطيط - التنظيم - القيادة - الرقابة) ، وكل بعد يأتي تفصيليا ومدى ارتباطه بالأبعاد الأخرى بحيث يكملون بعضهم .

والله ولى التوفيق،

الناشر

عبدالحي أحمد فؤاد


ISBN:9789773583699

دار الفجر للنشر والتوزيع

4 شارع هاشم الأشقر - النزهة الجديدة - القاهرة

تليفون: 26246252 فاكس : 26246265

www.daralfajr.com info@daralfajr.com